



**“PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE  
DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA DE COMERCIO  
ELECTRÓNICO AMAZON”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Sr. Willian Antonio Carrasco Exebio**

**Sra. Dania Rachel Franco Vaisman**

**Sra. Denise Pita Portal**

**Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro**

**2018**

A mi esposa Jackie, por brindarme su tiempo y ser siempre mi apoyo incondicional.

A mis hijos Adrian y Juan Pablo, por darme las fuerzas para seguir adelante.

A mis padres Pilar y Pablo por ser siempre ejemplo de vida.

**Willian Carrasco Exebio**

A mi familia y a mis amigas, por su apoyo constante y su compañía, y porque sin ellos la vida sería muy aburrida. A mis cuarenta años de idas y venidas. A Mayu, Anita, Jeanine, Maggie, Josefa y Laura, que compartieron el cuidado de mis hijos, Elías y Tomás, para que yo pueda seguir estudiando.

**Dania Franco Vaisman**

A mi mamá Berenice, por enseñarme a nunca rendirme y luchar por mis metas.

A mis hermanos, por ser mis compañeros en este camino.

A mi papá Carlos y mi abuela Norma en el cielo, por cuidarme y darme fuerzas para seguir.

**Denise Pita Portal**

## **Resumen ejecutivo**

La presente tesis propone un plan estratégico para la empresa Amazon. Inc. a partir del caso “Reinventando el Comercio Electrónico”, el cual describe la situación de la empresa en diciembre del año 2013. Dicho caso se formula sobre la base de una declaración que el propio Jeff Bezos, director general y presidente de Amazon, hiciera en el programa de entrevistas de Charlie Rose, 60 Minutes (CBS 2013). En ese momento, Amazon –el gigante de comercio electrónico minorista–, que comenzó como una plataforma de venta de libros usados por internet, intentaba definir cómo dirigirse a la siguiente etapa del comercio electrónico.

Según Jeff Bezos, el futuro de la industria dependía de incorporar drones autónomos en la cadena de distribución de productos. Así, hacia el año 2015, según estimaba Bezos dos años antes, el reparto de los pedidos de Amazon se realizaría utilizando drones no tripulados, los cuales repartirían los productos en menos de media hora. Para llevar dicho plan a cabo, la empresa tendría que ponderar si los clientes y reguladores estaban preparados y dispuestos a aceptar el cambio, si le convenía comprar los drones o fabricarlos, entre otros. La presente tesis se sitúa en ese mismo momento para analizar cuál es la mejor alternativa para renovar la industria del comercio electrónico.

Esta investigación consta de siete capítulos en los que finalmente se propone una alternativa de solución al problema principal identificado. La metodología ha consistido en partir del caso para revisar y analizar fuentes secundarias de los años 2010 al 2013 aproximadamente. Si bien se ha tenido la ventaja de tener información sobre lo que ocurrió en los años posteriores, se ha intentado ser fiel al contexto descrito, así como a la ubicación temporal del problema planteado. En este sentido, se sitúa el contexto en el momento descrito por el caso, es decir, diciembre de 2013. Esto aplica para los análisis e información que se maneja en la presente tesis. Las referencias posteriores que se han utilizado, y la información que de allí se recoge, se ha tomado como una proyección.

En el primer capítulo, se describe la industria del comercio electrónico y la empresa en cuestión, se identifica y analiza el problema por el que Amazon atraviesa, y se esboza el enfoque que tendrá la solución propuesta. Desde este primer capítulo se observa que la propuesta será distinta a la que plantea Bezos para enfrentar el problema del incremento de los costos de entrega, así como la dependencia en los servicios de envío. Como se verá luego, la solución se enfoca en mejorar el

modelo de distribución de Amazon, haciendo más eficiente el reparto de pedidos y disminuyendo costos operativos.

En el capítulo II, se realiza el análisis del macroentorno y del sector (análisis externo). Para realizar el análisis externo se utiliza la herramienta Pestel. Adicionalmente, para comparar las oportunidades con las amenazas del macroentorno se ha utilizado la matriz de evaluación de factores externos (EFE). Para analizar el microentorno, se identifican los *stakeholders* del sector y se evalúa su poder utilizando las 5 fuerzas de Michael Porter. Para evaluar la posición de Amazon frente a sus competidores, se hace uso de la matriz del perfil competitivo (MPC), donde se compara los factores críticos de éxito en el sector.

En el capítulo III, se realiza el análisis interno de Amazon utilizando la herramienta Amohfit, el análisis del modelo de negocios - Canvas, la evaluación de la cadena de valor, la matriz VRIO y la matriz de evaluación de factores internos. Estos instrumentos permiten conocer a profundidad a la empresa, identificando sus factores diferenciadores, sus ventajas y también algunos puntos críticos. En el área de recursos humanos, por ejemplo, se observan algunos aspectos negativos que son los únicos que se han identificado en la empresa. A pesar de ello, aquí se concluye que Amazon tiene una posición especialmente sólida en participación de mercado, posicionamiento de marca y servicio al cliente.

En el capítulo IV, se formulan los objetivos del plan estratégico, los cuales se plantean sobre la base de la misión y visión de Amazon. En el capítulo V, se formula y escoge la estrategia a utilizar. Para este fin, se elabora el FODA cruzado, la matriz Peyea, la matriz interna-externa, la matriz de la gran estrategia, matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), alineamiento de estrategias con los objetivos. De acuerdo con el análisis realizado en este capítulo, se señala que la estrategia de crecimiento deberá estar orientada al desarrollo de mercado y a la penetración de mercado. La primera estrategia estaría enfocada al desarrollo de nuevos canales de distribución, mientras que la segunda al incremento de ventas.

El capítulo VI permite identificar y definir la estrategia más conveniente a utilizar sobre la base de una serie de instrumentos que se basan en análisis anteriores y que se refuerzan entre sí. Estos instrumentos son: el FODA cruzado, la matriz Peyea, la matriz interna-externa, la matriz de la gran estrategia, la MPEC y el alineamiento de las estrategias con los objetivos. Aquí se confirma que la estrategia genérica de Amazon es liderar el mercado en base a sus costos. Adicionalmente, como estrategia de crecimiento, se proponen dos caminos: el desarrollo de mercado sobre la base

del desarrollo de nuevos canales de distribución y la penetración de mercado orientada a incrementar las ventas.

El capítulo VII incluye el desarrollo de planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y finanzas. En el plan de operaciones se explica que, en lugar de optar por entregar pedidos con drones automatizados, se ofrece un descuento a cambio de que el cliente recoja su compra en puntos de entrega físicos estratégicamente localizados. Esta presencia física se alinea con lo que Amazon proyecta implementar en los años siguientes a donde se ubica el caso en el tiempo, como Amazon Books y Amazon PopUp. El análisis financiero muestra que esta solución propuesta es viable financieramente haciendo una proyección de tres años.

Finalmente, se sustenta la totalidad de la investigación realizada para formular una serie de conclusiones y proponer algunas recomendaciones para la gerencia de la empresa. Sobre la base de dicho análisis es que la propuesta que aquí se presenta se aleja de las proyecciones que Jeff Bezos hiciera en aquella famosa entrevista en la que habló de un futuro cercano en el que drones reparten los pedidos de Amazon en el año 2015. En cambio, se postula que, si se parte de diciembre de 2013, el futuro del comercio electrónico y su reinención pasan justamente por hacerlo menos electrónico, dándole más presencia física y mayor contacto directo con aquel cliente cuya satisfacción es la obsesión confesa de Amazon.

## Índice de contenidos

<b>Índice de anexos .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I. Identificación del problema .....</b>	<b>1</b>
1. Consideraciones generales .....	1
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	3
3. Definición del problema.....	5
4. Enfoque y descripción de la solución prevista .....	6
<b>Capítulo II. Análisis externo .....</b>	<b>7</b>
1. Análisis del entorno general.....	7
1.1. Entorno político.....	7
1.2. Entorno económico .....	7
1.3. Entorno social .....	8
1.4. Entorno tecnológico .....	9
1.5. Entorno legal .....	10
1.6. Síntesis y conclusiones del macroentorno.....	11
2. Análisis de la industria o sector .....	11
2.1. Rivalidad entre empresas competidoras .....	11
2.2. Entrada potencial de nuevos competidores .....	12
2.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	12
2.4. Poder de negociación de proveedores .....	12
2.5. Poder de negociación de los consumidores.....	13
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	13
4. Matriz del perfil competitivo .....	14
5. Conclusiones .....	14
<b>Capítulo III. Análisis interno .....</b>	<b>16</b>
1. Análisis de áreas funcionales (Amofhit) .....	16

1.1. Administración y Gerencia (A) .....	16
1.2. Marketing y Ventas (M) .....	16
1.3. Operaciones y Logística (O) .....	17
1.4. Finanzas y Contabilidad (F) .....	18
1.5. Recursos Humanos (H) .....	19
1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I) .....	20
1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	20
2. Modelo de negocio – Canvas .....	21
3. Evaluación de la cadena de valor .....	21
3.1. Eslabones primarios .....	22
3.2. Eslabones de apoyo .....	24
4. Matriz VRIO, ventaja competitiva y estrategia genérica .....	25
5. Matriz evaluación de factores internos (EFI) .....	25
6. Conclusiones .....	26
 <b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....</b>	<b>28</b>
1. Misión y visión de Amazon en la actualidad .....	28
2. Objetivo general .....	28
3. Objetivos estratégicos del 2014 al 2018.....	28
3.1. Objetivos de rentabilidad .....	28
3.2. Objetivos de crecimiento.....	29
3.3. Objetivos de sostenibilidad .....	29
 <b>Capítulo V. Generación y selección de la estrategia .....</b>	<b>30</b>
1. Matriz FODA cruzado .....	30
2. Matriz Peyea .....	30
3. Matriz interna – externa .....	30
4. Matriz de la gran estrategia .....	31
5. Matriz de planeación estratégica cuantitativa - MPEC .....	31
6. Alineamiento de estrategias con los objetivos .....	32

7. Descripción de la estrategia seleccionada .....	32
7.1. Estrategia genérica .....	32
7.2. Estrategia de crecimiento .....	32
<b>Capítulo VI. Los planes funcionales .....</b>	<b>33</b>
1. Plan de operaciones.....	33
1.1. Diseño de la alternativa de entrega propuesta .....	33
1.2. Detalle punto de entrega Amazon <i>pick up</i> .....	34
2. Plan de marketing.....	35
2.1. Estrategias de posicionamiento - marketing mix .....	36
2.1.1. Producto .....	36
2.1.2. Precio .....	36
2.1.3. Plaza .....	37
2.1.4. Promoción .....	37
2.1.5. Personal .....	39
2.1.6. Proceso .....	39
2.1.7. Presencia física.....	39
2.1.8. Presupuesto del plan de marketing.....	40
3. Plan de recursos humanos .....	42
4. Plan de responsabilidad social .....	43
5. Plan de finanzas .....	44
5.1. Presupuesto necesario para la implementación de la estrategia .....	44
5.2. Financiamiento.....	44
5.3. Presupuesto .....	44
5.4. Estados financieros .....	45
6. Análisis comparativo.....	45
<b>Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia.....</b>	<b>46</b>
1. Mapa estratégico (BSC) .....	46
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos .....	46



2.1. Perspectiva financiera .....	46
2.2. Perspectiva del cliente.....	47
2.3. Perspectiva interna .....	47
2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	48
 <b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>49</b>
1. Conclusiones.....	49
2. Recomendaciones.....	50
 <b>Bibliografía .....</b>	<b>52</b>
 <b>Anexos .....</b>	<b>59</b>
 <b>Reseña Biográfica de los autores .....</b>	<b>83</b>

## Índice de anexos

Anexo 1.	Estados financieros de Amazon.....	60
Anexo 2.	Porcentaje de comercio electrónico en el total de ventas minoristas de EE.UU. (2010-2013) .....	61
Anexo 3.	Variación de gastos operativos y utilidad antes de impuestos de Amazon entre 2011 y 2013 .....	61
Anexo 4.	Tasa de crecimiento del PBI real en EE.UU. 2010-2013 .....	61
Anexo 5.	PBI de EE.UU. a precios del 2013 (miles de millones de US\$).....	62
Anexo 6.	Aumento de usuarios de comercio electrónico entre el 2013 y 2021 .....	62
Anexo 7.	Penetración de internet en EE.UU. del 2010 al 2013 .....	62
Anexo 8.	Suscriptores de internet móvil del 2010 al 2013 .....	63
Anexo 9.	Penetración de compras por internet por rango de edades con proyección al 2015 .....	63
Anexo 10.	Frecuencia de compras por internet al 2017 .....	63
Anexo 11.	Rivalidad entre empresas competidoras .....	64
Anexo 12.	Entrada potencial de nuevos competidores.....	64
Anexo 13.	Desarrollo de productos sustitutos.....	64
Anexo 14.	Poder de negociación de proveedores .....	64
Anexo 15.	Poder de negociación de los clientes .....	65
Anexo 16.	Matriz EFE .....	65
Anexo 17.	Ventas minoristas de comercio electrónico en EE.UU. de 2010 a 2013 (en millones de US\$).....	66
Anexo 18.	Matriz del perfil competitivo .....	66
Anexo 19.	Canvas de la empresa Amazon .....	67
Anexo 20.	Clasificación de actividades de la cadena de valor .....	67
Anexo 21.	Representación gráfica de la cadena de valor de Amazon .....	68
Anexo 22.	Matriz VRIO .....	68
Anexo 23.	Factores críticos para el éxito.....	69
Anexo 24.	Matriz FODA cruzado.....	69
Anexo 25.	Matriz Peyea.....	70
Anexo 26.	Representación de la matriz Peyea.....	71

Anexo 27. Matriz interna – externa .....	71
Anexo 28. Matriz de la estrategia principal .....	72
Anexo 29. MPEC.....	72
Anexo 30. Alineamiento de estrategias con los objetivos .....	74
Anexo 31. Objetivos específicos de operaciones .....	74
Anexo 32. Presupuesto del plan de operaciones.....	75
Anexo 33. Objetivos específicos de marketing.....	75
Anexo 34. Clientes <i>prime</i> .....	75
Anexo 35. Presupuesto del plan de marketing.....	76
Anexo 36. Objetivos específicos del plan de recursos humanos 2014 – 2016.....	76
Anexo 37. Presupuesto del plan de recursos humanos 2014 – 2016.....	77
Anexo 38. Objetivos específicos del plan de responsabilidad social 2014 – 2016.....	77
Anexo 39. Presupuesto del plan de responsabilidad social 2014 – 2018.....	77
Anexo 40. Presupuesto necesario para la implementación de la estrategia .....	78
Anexo 41. Forma de financiamiento de la inversión .....	78
Anexo 42. Cronograma de pagos .....	78
Anexo 43. Estimación de las ventas.....	79
Anexo 44. Presupuesto de ingresos, costos operativos y gastos administrativos.....	79
Anexo 45. Estados de resultados proyectado con estrategia.....	80
Anexo 46. Estados resultados proyectado sin estrategia.....	80
Anexo 47. Costos de distribución .....	81
Anexo 48. Flujo de Caja.....	81
Anexo 49. Comparación de EBITDA .....	81
Anexo 50. Mapa estratégico (BSC) .....	82

## Capítulo I. Identificación del problema

### 1. Consideraciones generales

El *e-commerce* o comercio electrónico se refiere a “la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como internet y otras redes informáticas” (Wikipedia, s.f.). Si bien en un inicio el término comercio electrónico se aplicó a toda transacción a través de medios electrónicos, a partir de 1990 este concepto “comenzó a referirse principalmente a la venta de bienes y servicios a través de internet, usando como forma de pago medios electrónicos, como tarjetas de crédito” (Wikipedia, s.f.).

El comercio electrónico ha ido evolucionando a través del tiempo y se ha convertido en un socio estratégico para el comercio minorista, otorgándole la posibilidad de ofrecer diversos productos a precios más bajos. En Estados Unidos, el comercio electrónico se viene consolidando como una sólida alternativa a la compra en tienda. Al cierre de los últimos cuatrimestres, desde el 2010 al 2013, se muestra un crecimiento progresivo en este rubro (ver anexo 2).

En un estudio realizado por UPS titulado *Pulse of the Online Shopper* (2016) se revela que “prácticamente la totalidad de los compradores en línea estadounidenses (97 %) hicieron compras en plataformas digitales (marketplaces)” (Gutiérrez 2017). Además, dicho estudio señala que, del total de personas encuestadas, el 81 % cita al precio como un factor determinante para decidir comprar, así como el hecho de encontrar productos que las tiendas físicas no ofrecen.

Una de las principales características de los compradores en línea es que combinan el uso de tiendas físicas y plataformas digitales, utilizando la tienda física como probador y realizando posteriormente la compra a través de la *web*. Adicionalmente, dadas las diferentes exigencias del consumidor en línea, el comercio electrónico debe ser capaz de adaptarse a sus necesidades y, en esta misma línea, debe cuidar la relación con el proveedor logístico, así como la comunicación con el consumidor (Gibson 2014). Hoy en día, el comprador en línea está compuesto en su mayoría por *millennials*, quienes realizan el 54 % de sus compras en línea (UPS 2016).

El comercio electrónico se caracteriza por estar centrado en el consumidor y por hacer uso de internet para llegar a sus clientes potenciales. En esta industria, se incrementa la importancia de conseguir uno o más factores diferenciadores. A través de estos factores, el comprador puede comparar precios, tener acceso a las opiniones de otros compradores sobre los productos, optar

por envíos gratis, conseguir velocidad en la entrega del producto, la disponibilidad del *stock*, entre otros (UPS 2016). Asimismo, según un estudio de UPS (2016) las compras por internet aumentarán de 47 % en el 2014 a 51 % en el 2016. Asimismo, se identificó que las transacciones más frecuentes se basan en dos categorías: productos relacionados con el cuidado del bebé y electrónicos (Criteo 2018).

Del total de compras realizadas en línea al 2013, Amazon ha tenido una participación en el mercado estadounidense del 26,60 % del total de ventas minoristas. Así, Amazon.com Inc. ha pasado de ser una tienda por internet de libros nuevos y usados a un gigante del comercio minorista que conecta compradores y vendedores a través de una plataforma en línea que ofrece una gama aparentemente infinita de productos y que no parece tener una competencia directa dentro del negocio del comercio electrónico.

La logística tiene un papel muy importante en la industria del comercio electrónico, y consta tres partes fundamentales: los sistemas de información logísticos, que son representados por plataformas tecnológicas que tienen la capacidad de integrar la información que fluye a través del proceso de compra; el almacenamiento “*picking y packing*”, que es el proceso de recolección de los pedidos realizados y el empaquetado de los mismos; y la distribución, que se convierte en un aliado estratégico en el cumplimiento del fin último: la máxima satisfacción del cliente al realizar una compra electrónica (UOC 2014).

“El crecimiento del comercio electrónico está dando lugar a un nuevo tipo de negocio de logística que combina elementos de almacenamiento y distribución, y gestión de transporte para cumplir con los pedidos de los productos comprados en línea” (Transport Topics 2017). Es así como la distribución y la gestión de transporte son aspectos que considerar. El incremento del comercio electrónico, clientes más exigentes y guerras de precios por el servicio han dado un giro al sector de la distribución, el cual era considerado sencillo anteriormente. Sin embargo, estos factores también han creado diversas oportunidades, sobre todo para aquellos que cuentan con herramientas inteligentes (Reveel s.f.), las cuales les han permitido lograr una ventaja competitiva en su servicio frente a su más dura competencia.

En la industria logística de EE.UU. existen grandes empresas que a nivel mundial son las más reconocidas. Estas son algunas de ellas (Wikipedia s.f.):

- United Parcel Service (UPS) es la organización de envío de paquetes más grande del mundo. Tuvo sus inicios en 1907, realizando envíos de bicicletas. Actualmente, con ingresos de más de US\$ 60 mil millones, tiene más de 434 mil empleados a nivel global.
- FedEx fue fundada en 1973 por Frederick W. Smith, con el nombre de Federal Express. FedEx no demoró en liderar la industria de los envíos *express* a nivel nacional ni en saltar las fronteras de los EE.UU. Hoy por hoy, con ingresos de más de US\$ 50 mil millones, es el segundo operador multinacional y emplea a más de 40 mil personas.

## 2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

Existen tres conceptos que se debe conocer para poder entender mejor a Amazon:

- *Marketplace*: “Funciona como una gran plataforma en la que los usuarios ‘alquilan’ un espacio dentro de un sitio web para vender sus productos” (Domenech 2017).
- *Retailer*: Consiste en la venta de productos al por menor, desde una tienda *online* propia.
- Comercio electrónico (*E-commerce*): “Se caracteriza normalmente por tener un sitio web propio en el que la gestión de este y de los productos (tipos, precios, logística, etc.) es, en la gran mayoría de casos, total” (Domenech 2017).

Amazon es una fusión de estos tres conceptos. Es una empresa que funciona como un *marketplace* impulsado y orientado por el comercio electrónico. En el caso del *retail*, Amazon solo funciona así en los momentos en los que compra productos para venderlos como propios en su página *web*. Amazon.com Inc. (Corporación Amazon) es una empresa estadounidense con sede en Seattle, Washington, dedicada al comercio electrónico y a los servicios tecnológicos basados en la nube. Amazon fue fundada por Jeff Bezos en el año 1995, su nombre inicial fue “Cadabra” y fue cambiado luego de que un abogado confundiera el nombre con la palabra “cadáver”. Amazon nació como una librería en línea, que logró vender en EE.UU. y en más de 45 países (Rodríguez 2015).

En vista del crecimiento exponencial que tenía la venta de libros en línea, y después de estar al tanto del futuro que proyectaba el crecimiento del comercio electrónico, Jeff Bezos amplió su oferta con 20 productos nuevos y con ello convirtió a Amazon en la empresa que ofrece todo lo que el cliente busca. Sobre la base de esta idea, el eslogan de la empresa es: “Productos de la A a la Z”, premisa que simboliza la intención de contar con todo tipo de productos, y el logo dibuja una flecha desde las letras A hasta la Z, y traza una sonrisa, que sugiere la satisfacción del cliente y hace referencia al eslogan.

Inicialmente, Amazon tenía una política de crecimiento orgánico. Sin embargo, a inicios de 1998, Bezos realizó la compra de algunas empresas con la finalidad de atender a nuevos clientes e implementar nuevas formas de atender a los ya existentes, creando así nuevos modelos de negocio. Uno de ellos fue el Kindle, la primera incursión de Bezos en el mundo del *hardware*. Este dispositivo, lector de libros electrónicos, cuenta con acceso a la tienda de Amazon, películas por *streaming* y series de televisión, además de los libros electrónicos que son contenido exclusivo.

Adicionalmente, Amazon implementó el servicio Amazon Prime en el año 2005, el cual requiere que los clientes paguen una cuota fija anual a cambio de recibir miles de productos en un plazo de hasta 2 días y sin tener que pagar por su *delivery*. Desde el mes de febrero del 2011, Amazon incluyó como parte de su servicio *prime* el servicio de *streaming*, el cual daba a sus clientes acceso a más de 5 mil películas y series. Hasta el mes de setiembre del 2013, Amazon contaba con aproximadamente 16 millones de clientes, lo que representa el 40 % de clientes de la empresa. Asimismo, el gasto anual de los clientes *prime* es de US\$ 1.300 y de clientes no *prime* es de US\$ 700 (Laurence 2017). Se proyecta que para el año 2015, el 45 % de los clientes estadounidenses de Amazon, es decir, aproximadamente 40 millones de personas, serán clientes *prime*.

Actualmente, Amazon cuenta con las siguientes líneas de negocio: (1) Amazon Fresh: Servicio de venta en línea y entrega de abarrotes; y (2) Amazon Web Services: Servicio de infraestructura tecnológica en nube (*cloud computing*).

Como ya se ha mencionado, al 2013 Amazon ha tenido una participación en el mercado estadounidense del 26,60 % del total de ventas minoristas en línea. De esta manera, se podría afirmar que la participación de Amazon en el mercado de comercio electrónico es dominante y el porcentaje de participación sigue aumentado. En el 2012, tuvo una participación en el mercado de 25,40 %, lo que muestra una tendencia al crecimiento (Business Insider Intelligence 2017).

Para el logro de sus objetivos, Amazon utiliza la estrategia de liderazgo en costos, buscando, a través de su modalidad de comercio electrónico, ofrecer los precios más bajos en el mercado. Asimismo, la empresa tiene cuatro principios: “Estar obsesionado con el cliente (más que con la competencia), ser apasionado por la innovación, tener el máximo compromiso hacia la excelencia operativa, y demostrar pensamiento de largo plazo” (Amazon 2017). Para efectos de esta tesis, el análisis se concentrará en el aspecto del negocio del comercio electrónico de Amazon.

### 3. Definición del problema

Amazon ha experimentado el incremento en sus gastos operativos al año 2013. Los costos operativos de Amazon han ido aumentando sistemáticamente desde el año 2011. En casi todas las categorías: costo de ventas, *fulfillment* (almacenamiento), marketing, tecnología y contenido, y costos administrativos; los costos han subido año a año, haciendo que Amazon cada vez gane menos. Del 2011 al 2012, los costos operativos subieron 27,66 % y el siguiente periodo, subieron 22 %. Esta tendencia no ha hecho menos que preocupar a la empresa, la cual se ha visto obligada a reaccionar de alguna manera.

A pesar del gran éxito que Amazon ha alcanzado, actualmente se enfrenta a la siguiente disyuntiva: seguir aumentando, o mantener su participación de mercado, o ser la empresa más importante del comercio electrónico en EE.UU. Esto obliga a Amazon a enfrentar retos y buscar, de forma oportuna, la solución de los problemas que se presentan con el fin de mantener el éxito. En el anexo 3 se muestra la variación de gastos operativos y de la utilidad antes de los impuestos, la cual ha descendido entre los años 2011 y 2013, mientras que los gastos operativos han aumentado en este mismo periodo.

Amazon terceriza la distribución de sus productos trabajando con diversos proveedores para hacer llegar los pedidos dentro de los plazos acordados con los clientes. Este factor es el que ha hecho que la constante variación del precio del petróleo sea una preocupación para la empresa. “El petróleo es un producto horizontal, cuando sube el precio, afecta la cadena productiva, lo que incide en el alza de los precios” (Guerrero 2015). La fluctuación de los precios del petróleo ocasionó que UPS y FedEx, los principales proveedores de distribución de entregas de Amazon, incrementaran el costo de sus servicios. Al no contar con otras alternativas, Amazon tuvo que seguir utilizándolos para poder distribuir los productos de forma rápida y mantener la calidad del servicio brindado a sus clientes (Leonard 2016).

Si bien tercerizar un proceso en las empresas ayuda a externalizar sus riesgos asociados, muchas veces también puede generar riesgos colaterales o indirectos que aparecen a lo largo de la vida del negocio. La dependencia de un tercero para realizar sus despachos coloca a Amazon en una posición vulnerable donde la empresa se ve obligada a aceptar los términos y las condiciones del distribuidor, especialmente si dicho distribuidor o distribuidores son socios estratégicos, como lo son para Amazon UPS y FedEx (Serbiá 2016). El problema es que Amazon no es igual de estratégico para estos distribuidores. El portavoz de UPS, Steve Gaut, dijo que “ninguno de los



clientes de la compañía –incluyendo a Amazon– representan más del 10 % de las ventas totales” (Expansión 2017). Lo mismo sucede con FedEx, dado que ningún cliente representa más del 3 % de sus ingresos totales.

Por este motivo, Amazon se encuentra evaluando la posibilidad de implementar un canal de entregas utilizando drones sin la necesidad de la intervención directa del ser humano. Sin embargo, este camino supone no pocos desafíos. Según un estudio realizado por el Servicio Postal de Estados Unidos (USPS), la población norteamericana reconoce que la entrega por drones es el futuro canal de distribución. A pesar de ello, muchas personas aún no confían en este tipo de tecnología, aunque la idea de que los paquetes sean entregados de manera más rápida es lo que más les atrae.

#### **4. Enfoque y descripción de la solución prevista**

Con el desarrollo de la presente tesis, se busca diseñar un plan estratégico que le permita a Amazon alcanzar la eficiencia operativa en sus procesos, disminuyendo los costos asociados a los mismos. Se identificarán oportunidades de mejora enfocadas en aquellos rubros donde Amazon se ve afectado, como *fulfillment* (almacenamiento) y tecnología. Asimismo, se buscará establecer medios alternativos que permitan desarrollar un proceso diverso de distribución. De esta manera, Amazon no tendrá que depender excesivamente de los costos y servicios logísticos de sus proveedores. Más aun, el proceso de entrega de sus productos podrá realizarse en menor tiempo, lo que reducirá el costo de almacenamiento en sus depósitos, sin que esto signifique disminuir la calidad de su servicio. La solución que se propone está enfocada en mejorar el modelo de distribución de Amazon, buscando la eficiencia en la distribución de pedidos y en la mejora de sus costos operativos.

## **Capítulo II. Análisis externo**

### **1. Análisis del entorno general**

A continuación, se presenta el análisis del entorno de EE.UU. en el año 2013, con la finalidad de evaluar los factores que influyen en el entorno sobre la empresa y con ello poder identificar las oportunidades y amenazas a las que se encuentra expuesta.

#### **1.1. Entorno político**

Cuando Barack Obama llegó a la presidencia en el 2009, el modelo político de relaciones internacionales era muy agresivo. Aquel año, EE.UU. se encontraba participando en dos guerras millonarias al mismo tiempo: Iraq y Afganistán. Obama hizo uso de la diplomacia para conseguir alejarse del tipo de política que le había dejado su antecesor, George W. Bush. La política de Obama se centra en el cambio de la trayectoria del país. “La administración de Obama instauró un sistema casi universal de salud. Reformó de manera fundamental la política energética estadounidense en el combate al cambio climático e impulsó una revolución de energía limpia. Puso en acción la más grande reorganización de la industria financiera desde la Gran Depresión. Rescató la industria automotriz, y mucho de ello pasó en los primeros 18 meses de gobierno” (Zakaria 2016).

#### **1.2. Entorno económico**

La crisis financiera global del 2008 que se originó en EE.UU. destruyó la economía y el mercado laboral norteamericanos (Bermúdez 2017). En este escenario, el presidente Barack Obama se enfrentó al desafío de reducir la tasa de desempleo apostando por la industria automotriz y proporcionando apoyo particularmente a General Motors y Chrysler. A pesar de ello, EE.UU. siguió siendo quizás la mayor potencia económica.

Los EE.UU. poseen la economía capitalista de mercado más grande del mundo. Si bien el 80 % de su producto bruto interno (PBI) es explicado por el sector servicios, también tiene industrias competitivas y es líder en la de alta tecnología. Asimismo, es uno de los países en los que es más fácil hacer negocios, y sus principales aliados comerciales son México, China y Canadá. Sin embargo, es importante señalar que el comercio exterior no tiene tanta importancia como para otros países, dado que el consumo interno es muy fuerte.

En los anexos 4 y 5 se puede observar el comportamiento del PBI en EE.UU. La tasa del crecimiento del PBI real de EE.UU. entre los años 2010 y 2013 ha bajado a 1,6 %, subido a 2,22 % en 2012, y vuelto a bajar a 1,49 % en 2013 (Statista s.f.). Mientras tanto, el PBI de en precios del 2013 (en miles de millones de dólares americanos) muestra una tendencia ascendente que empieza en US\$ 14.964 en 2010 para llegar a US\$ 16.663 en 2013 (Statista s.f.). La tasa de crecimiento del PBI cae entre el 2012 y 2013 en 1,9 %. Esto tiene su explicación “en la desaceleración de la inversión fija no residencial, el gasto de los consumidores y las exportaciones, así como un mayor descenso del gasto del Gobierno federal” (RTVE s.f.). El nivel de inflación en el año 2013 fue la menor en 3 años. Sin embargo, el gráfico correspondiente, a pesar de la caída en la tasa de crecimiento del PBI de EE.UU., esta ha tenido tendencia al crecimiento entre los años 2010 y 2013.

### **1.3.Entorno social**

Actualmente, EE.UU. enfrenta el envejecimiento de su población, situación que puede desencadenar en la escasez de mano de obra y el aumento de las tasas impositivas en el futuro. Al mismo tiempo, aunque los sindicatos no son bien vistos por el empresariado en EE.UU., sí gozan del apoyo de los *millennials* más conservadores.

La educación pública en EE.UU. sirve a la mayoría de la población escolar y es financiada por los tres niveles de gobierno: nacional, regional y municipal. Luego, la educación universitaria, tanto pública, como privada, tiene gran prestigio mundial y los ciudadanos americanos acceden a ella a través de préstamos del gobierno federal. A pesar de esto, según el US Bureau de Estadísticas de Trabajo la mayoría de los puestos de trabajo en mayo de 2013 ocupaban personas con educación secundaria incompleta (27 %), secundaria completa (39 %) o con grado de bachiller (18 %) (Torpey y Watson 2014).

El sistema de salud de EE.UU., el que más invierte en investigación, afronta también una serie de desafíos entre los que destaca el alto nivel de inversión por persona que no se traduce en mejores resultados en salud. De hecho, las personas en EE.UU. tienen, en promedio, menores expectativas de vida, en comparación con otras naciones de ingresos altos. Sin embargo, para las personas de clase media alta, que pueden pagar un buen seguro, la experiencia con el sistema de salud sí es impecable. Adicionalmente, la cultura de la comida rápida ha contribuido al aumento del índice de obesidad en EE.UU., así como al incremento de otras enfermedades crónicas relacionadas al

consumo del azúcar, como la diabetes, una de las preocupaciones principales de la primera dama Michelle Obama.

Con respecto al incremento de la población estadounidense que utiliza medios electrónicos para la compra de productos, se proyecta un crecimiento anual promedio de 3,35 % al 2021 (ver anexo 6), lo cual podría incrementar por la modernización y nuevas tendencias tecnológicas que puedan desarrollarse en los siguientes años. Asimismo, el crecimiento promedio del sector *retail* en EE.UU. al 2013 fue de 5 % anual (Emarketer 2014), lo cual indica el crecimiento del consumo en el país en este sector.

Por último, EE.UU. sigue enfrentando al aumento de la intolerancia racial, uno de sus principales problemas. Al mismo tiempo, sigue siendo visto como la tierra de las oportunidades para inmigrantes que logran forjar un futuro mejor gracias a las chances de superación económica que allí se ofrecen.

#### **1.4. Entorno tecnológico**

Los EE.UU. son el quinto país en invertir en tecnología a nivel global, según el Informe Global de Tecnologías de Información del World Economic Forum (World Economic Forum 2016), ya que considera que la innovación y tecnología son las piedras angulares de su economía. Actualmente, las empresas de tecnología son las más grandes del país, habiendo reemplazado a las industrias tradicionales más fuertes como el petróleo, con Exxon Mobil. De hecho, las acciones en bolsa de Amazon tienen más valor que las de Walmart, el cual se esfuerza en innovar principalmente en la atención al cliente para sopesar dicho cambio (El Economista 2017). Las empresas de tecnología más importantes a nivel global son Apple, Amazon, Facebook, Microsoft, y Google. Todas ellas son norteamericanas. La consecuencia natural de esto es que el uso de internet y el consumo a través de este en EE.UU. esté generalizado.

El nivel de penetración del uso de internet en el mencionado país ha tenido un comportamiento irregular entre los años 2010 y 2013 (Statista s.f.), como se observa en el anexo 7. Sin embargo, el crecimiento del uso de este en dispositivos móviles creció en 18,30 % en el mismo periodo (Statista s.f.), como se observa en el anexo 8.

Es importante señalar que, al diferenciar a los compradores por internet según rangos de edad, se ve que los más jóvenes, aquellos que tienen entre 18 y 29 años y 30 y 49 años, son quienes más

lo utilizarán para realizar compras por internet, tal como se puede apreciar en el anexo 9. A esto se suma que se proyecta que al 2017 la frecuencia de compras por internet en EE.UU. será cada vez mayor, como se muestra en el anexo 10.

Adicionalmente, el uso de la tecnología 4G ha sido un cambio que ha hecho posible brindar al cliente una mejor experiencia en el uso de internet, lo que permite a las empresas que ofrecen servicios o productos por internet, hacerlo de manera más sencilla y rápida. Es importante mencionar que este cambio está sujeto a la implementación de nuevas tecnologías en los equipos de transmisión de dichas empresas, así como en los equipos con los que deberá contar el cliente.

Finalmente, si bien la mayoría de los norteamericanos consideran que tendrán que lidiar con vehículos automatizados a mediano plazo, al mismo tiempo se encuentran preocupados por dicha situación y por la incertidumbre que esto les supone, y no estarían dispuestos a dejarse llevar por un vehículo automatizado (Smith y Anderson 2017).

### **1.5. Entorno legal**

Cada uno de los cincuenta estados federados de los EE.UU. tiene una estructura de gobierno propia que imita a la del gobierno nacional. Dicha estructura tiene un gobernador, un Congreso y un esquema legal particular que hace que lo que es legal en un Estado, no lo sea en el otro. Las empresas que funcionan en EE.UU., entonces, deben cumplir con el entorno regulatorio de los estados en que operan y, además, con la normativa federal.

El sustento más importante de todo el sistema legal norteamericano es la Constitución. Dicho documento, que data de 1787, tiene el mérito de ser la Constitución más antigua vigente de un gobierno central, y se complementa con la Carta de Derechos. En esta carta reside la polémica segunda enmienda sobre el derecho a portar armas, así como los principios de libertad e igualdad sobre los que se basa la sociedad de EE.UU. Quizás la libertad es el valor que más defienden sus ciudadanos, sin importar la afiliación partidaria.

En el año 1999, el Gobierno de EE.UU., a través de la Federal Trade Commission (FTC), estableció una serie de principios desarrollados en conjunto con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, por sus siglas en inglés) que tienen como objetivo promover la competencia, proteger y educar a los consumidores (Ecommerce Guide 2017). Esta entidad incluye dentro de sus aspectos legales la protección de los datos personales del consumidor.

## **1.6. Síntesis y conclusiones del macroentorno**

Los EE.UU. se encuentran en un proceso de reestructuración política, intentando hacer una política más transparente que busca generar confianza en los ciudadanos luego de la incertidumbre generada por el colapso del sistema financiero. Además, las políticas implementadas para reactivar la economía y mejorar el mercado laboral, como devolver más impuestos a la población, han ido dando frutos poco a poco. En esta línea, si bien el PBI de EE.UU. ha enfrentado oscilaciones, siempre es un buen escenario para invertir, dada la solidez económica que ha venido recuperando luego de la crisis del 2008.

Los EE.UU. cuentan con un entorno social variado, diferentes culturas, religiones, preferencias y costumbres, lo que indicaría una oportunidad de identificar nuevos nichos de negocio e inversión, más aún si está orientada a medios modernos e innovadores en los que la tecnología sea partícipe. Esto se consolida por el respeto a las leyes de los ciudadanos americanos, así como la efectividad de entidades gubernamentales que se encargan de velar por los derechos de los clientes, incluyendo a los compradores en línea, y protegen sus datos personales.

## **2. Análisis de la industria o sector**

El análisis del microentorno consiste en identificar a los distintos *stakeholders* del sector, y evaluar su poder y sus interacciones. Se ha realizado el análisis de las 5 fuerzas de Porter para tener un mejor entendimiento del negocio. Asimismo, se ha considerado una puntuación por cada aspecto de los factores evaluados en un rango del 1 al 5 con la finalidad de ponderar el peso de cada uno de ellos. A continuación, se presentan los resultados de este análisis.

### **2.1. Rivalidad entre empresas competidoras**

Se ha considerado la cantidad de competidores en el rubro del comercio electrónico en EE.UU., y factores como la factibilidad del crecimiento del comercio electrónico y otros adicionales que permiten contar con una visión adecuada de la complejidad de posicionamiento. El análisis realizado sobre la rivalidad entre empresas competidoras arroja un valor de 4,43 (ver anexo 11). Dicho valor refleja que existen pocas empresas competidoras en el sector, debido a que su complejidad requiere de una alta inversión en tecnología.

## **2.2.Entrada potencial de nuevos competidores**

Se ha tomado en cuenta todos los factores asociados a la entrada potencial de nuevos competidores al sector del comercio electrónico. Sobre la base del análisis realizado que arroja un resultado de 3 en entrada potencial de nuevos competidores (ver anexo 12), se señala que sí es probable que ingresen competidores al mercado y que, aunque los productos sean poco diferenciables en cuanto a calidad, el factor que permite la diferenciación entre empresas es el precio (economía de escala). Sin embargo, para ello es necesario que las empresas cuenten con una tecnología desarrollada que les permita optimizar costos.

## **2.3.Desarrollo potencial de productos sustitutos**

Se evalúa qué tan factible es que los clientes puedan optar por productos alternativos a los que se ofrecen a través del comercio electrónico. A estos se les conoce como productos sustitutos y son aquellos que se ofrecen a través de canales físicos tradicionales, tales como autoservicios y tiendas especializadas. Con el resultado obtenido de 3,5 (ver anexo 13) se constata que existen productos sustitutos ofrecidos por otros medios, los cuales pueden reemplazar a los productos que se ofrecen a través del comercio electrónico. Por este motivo, es importante que se mantenga un servicio diferenciado que permita mantener la preferencia de los clientes.

## **2.4.Poder de negociación de proveedores**

Se analiza los principios bajo los cuales descansa el poder de la negociación de los proveedores y se concluye que los principales proveedores de las empresas de comercio electrónico son las empresas de logística que participan en la distribución de los productos a los clientes. Como se mencionará más adelante, son principalmente dos empresas las que hacen la distribución de Amazon, lo que puede jugar en contra a la empresa en cuestión. El resultado de 3,83 (ver anexo 14) permite aseverar que el papel del proveedor de la empresa de comercio electrónico es crucial para una adecuada atención al usuario final. Sin embargo, existe un gran número de empresas que brindan servicios logísticos en Estados Unidos, lo cual permite tener cierto poder de negociación con los proveedores.

## **2.5. Poder de negociación de los consumidores**

Se estudia el poder que tienen los consumidores al contar con diferentes medios por los que pueden adquirir los productos, ya sea a través de competidores o de otros canales como los medios físicos. Por un lado, hay pocas empresas que otorgan un nivel de calidad adecuado al cliente. Por otro lado, existe un gran número de clientes potenciales que pueden ocasionar que este tipo de negocio siga creciendo. A esto se suma que la tecnología ofrece facilidades para poder entrar al sector; sin embargo, es determinante poder contar con los medios necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a logística y calidad de atención.

Se concluye, entonces, que el modelo de negocio es atractivo, en primer lugar, debido a que mantiene un alto poder de negociación con los clientes, como demuestra el resultado obtenido de 4,2, (ver anexo 15) y grandes posibilidades de establecer relaciones adecuadas con los proveedores; y, en segundo lugar, porque la entrada de nuevos competidores se mantiene neutral, hecho que lleva a las empresas a desarrollar estrategias que permiten mantener una adecuada participación en el mercado. Es de suma importancia establecer una estrategia que posicione sus productos, ya que existe una alta probabilidad de que, de ocurrir lo contrario, la competencia desarrolle un servicio sustituto.

## **3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

El puntaje obtenido de 2,18 (ver anexo 16) indica que, a pesar de que existen amenazas (0,42) que podrían afectar el entorno de la empresa, los factores de oportunidad (2,6) permiten asegurar que el entorno externo es favorable para la empresa. Luego del análisis de la matriz EFE, es posible concluir que el comercio electrónico tiene buenas probabilidades de aprovechar las oportunidades y sobrellevar las amenazas del macroentorno. Esto, considerando que el comercio electrónico genera una proyección de crecimiento en el tiempo (Statista s.f.), lo que, a su vez, explica que esta industria sea considerada por muchos como la oportunidad de expandir sus negocios. Dicha proyección también se calcula sobre la base de la tendencia que estas ventas han tenido hasta la fecha. Como se observa en el anexo 17, el mercado minorista de comercio en EE.UU. aún tiene lugar para seguir creciendo en los próximos años. En el gráfico correspondiente, se observa que las ventas minoristas de comercio electrónico en los EE.UU. en el periodo comprendido desde el año 2010 hasta el año 2013 suben desde US\$ 43,507 hasta US\$ 68,179 (Statista, s.f.).



#### **4. Matriz del perfil competitivo**

El análisis realizado compara los factores críticos de éxito en la industria del comercio electrónico entre Amazon y sus principales competidores (las tres empresas más importantes que brindan servicio de comercio electrónico en EE.UU.). Para llevar a cabo dicha comparación se asignan valores a los factores evaluados, como, por ejemplo, participación de mercado o precio.

Luego de desarrollar la matriz del perfil competitivo (ver anexo 18), se concluye que Amazon.com tiene una ventaja competitiva que está basada en la participación de mercado, el precio y la lealtad de los clientes conseguida a través de elementos clave como el servicio al cliente. Amazon es el vendedor al por menor que representa la cuota más alta de participación en el mercado, escenario que confirma el análisis realizado. Se tiene proyectado que la web de Amazon será la página más visitada por los compradores en línea, y podría alcanzar un total de 183 millones de visitas al mes, al 2017 (Statista s.f.).

#### **5. Conclusiones**

- Del análisis Pestel se obtiene que EE.UU. es uno de los países donde es más fácil hacer negocios y que la economía es sostenida principalmente por el consumo interno. En particular, la industria del comercio electrónico es estable y crece sostenidamente con cada vez más personas haciendo sus compras por internet directamente desde su teléfono móvil. Además, el país sigue y seguirá liderando la industria de la tecnología y las telecomunicaciones. Hay una disminución del PBI en 2013 que ha golpeado la economía americana. Sin embargo, hasta el momento esto no se ha reflejado en una disminución del consumo minorista por internet.
- De la matriz EFE, la primera conclusión es que para una empresa como Amazon las oportunidades son mayores que las amenazas. Primero, la mayoría de los norteamericanos (80 %) hacen compras por internet y si se mide solamente a los más jóvenes llega a 100 %. Esto, sumado a las bondades de la infraestructura para el reparto, la conectividad, y a que el ingreso del consumidor promedio americano es alto, hace que el comercio electrónico sea la industria de las oportunidades, sobre todo si se ven las cifras proyectadas, las cuales señalan que este todavía tiene oportunidad de seguir creciendo. La segunda conclusión es que la amenaza más significativa es que el comercio electrónico es aún pequeño en comparación con el comercio “de la vida real”.

- Del análisis del microentorno, sobre la base de las 5 fuerzas de Porter, se obtiene que Amazon destaca en casi todas las categorías. La única donde obtiene un puntaje neutral es en entrada potencial de nuevos competidores (3 pts). Así, rivalidad entre empresas competidoras (4,4 pts), desarrollo de productos sustitutos (3,5 pts), poder de negociación con proveedores (3,8 pts) y poder de negociación con clientes (4,2 pts) son todas categorías donde Amazon obtiene un puntaje alto. Esto confirma que la empresa está muy bien situada dentro de su microentorno.
- De la matriz del perfil competitivo se obtiene que Amazon tiene mejor desempeño que sus dos competidores principales: Ebay y Walmart. Esto se debe a que Amazon pone más atención que sus competidores en los factores de éxito, como precio, participación de mercado, diversidad de productos y lealtad de los clientes. La calidad del servicio de Amazon y la consecuente fidelización del cliente crean una gran ventaja competitiva y hacen la diferencia con respecto a sus competidores.
- Las conclusiones que se obtienen de la revisión de las 5 fuerzas de Porter y de la matriz del perfil competitivo explican por qué Amazon destaca frente a otros competidores o, dicho de otro modo, ayudan a entender en qué medida Amazon puede lidiar mejor que otros con las amenazas del entorno, así como aprovechar las oportunidades de este. Pero ¿por qué no hay más competidores minoristas en el comercio electrónico si es que esta es la industria de las oportunidades? Probablemente la forma en la que se aprovechan las oportunidades depende de la posición competitiva en la que las empresas se encuentran.

### **Capítulo III. Análisis interno**

En este capítulo se realizará la descripción de la empresa Amazon con la finalidad de identificar la forma en la que es gestionada. La descripción se hará sobre la base de las siete áreas funcionales definidas por la herramienta Amofhit: (1) Administración y Gerencia, (2) Marketing y Ventas, (3) Operaciones y Logística, (4) Finanzas y Contabilidad, (5) Recursos Humanos, (6) Sistemas de Información y Comunicaciones, y (7) Tecnología e Investigación.

#### **1. Análisis de áreas funcionales (Amofhit)**

##### **1.1.Administración y Gerencia (A)**

Amazon ha definido cuatro principios principales: obsesión por el cliente, pasión por la invención e innovación, compromiso por la excelencia operativa y pensamiento a largo plazo. Esto ha logrado que la marca se posicione y llegue a ser un recurso clave, así como que los clientes se fidelicen con ella. La empresa tiene como objetivo otorgar una experiencia de servicio óptima a cada uno de los *stakeholders* involucrados en el negocio.

La principal fuente de ganancias de Amazon es la venta de una amplia variedad de productos y servicios. El objetivo de la gerencia es disminuir los gastos operativos, que han ido aumentando a causa del incremento de los costos de distribución, servicio que se encuentra tercerizado y del que se encargan empresas como FedEx y UPS. Como parte de las alternativas de solución propuestas por su CEO Jeff Bezzos, se está analizando la posibilidad de implementar el desarrollo de entregas de pedidos utilizando drones autopiloteados.

##### **1.2.Marketing y Ventas (M)**

Para incrementar la venta de productos, Amazon se ha enfocado en brindarle al cliente la posibilidad de realizar sus compras de una forma rápida y sencilla a precios más bajos que la competencia. Su página web se caracteriza por permitirle al cliente encontrar el producto que busca, ofreciéndole una variedad de alternativas en precios y vendedores. Asimismo, la empresa se encuentra en una constante búsqueda de ideas innovadoras que le permitan mejorar la experiencia del cliente, tanto antes como después de realizar la compra y de recibir el producto.

Amazon tiene la capacidad de analizar las compras realizadas por los clientes y así es como elabora sugerencias sin que el cliente las solicite, adelantándose a sus necesidades y buscando que este compre sin tener la intención, tal vez, de adquirir el producto inmediatamente. Las constantes promociones, campañas de publicidad en las diversas redes sociales y correos con ofertas de productos permiten a Amazon estar siempre en contacto directo con sus clientes. Además, involucra a su base de clientes haciéndolos partícipes del proceso de evaluación (*ratings*) y de las recomendaciones.

Los costos de marketing de la empresa están basados en publicidad en línea y televisión, y gastos por pago a personal de Marketing y Ventas. Adicionalmente, se realizan pagos de comisiones a asociados que promocionan la página. Esta promoción se ve reflejada en las ventas. Los gastos por pago a personal de marketing y ventas representan el 5 % de los costos totales y la empresa cuenta con un flujo de caja disponible para asumir estos pagos. Amazon envía correos electrónicos a todos sus clientes Prime todos los días con promociones, sugerencias, pedidos de información, entre otros, en función a una tipología de clientes realizada en base a su consumo: Amazon Mom, Woot, Amazon Prime.

### **1.3. Operaciones y Logística (O)**

El modelo utilizado por Amazon le permite tener una rápida rotación de productos y un ciclo de operación de efectivo, lo cual hace posible que este reciba los pagos de los clientes antes de tener que realizar los pagos a sus proveedores.

“La logística es considerada el corazón de Amazon. Los productos son repartidos en muchos países alrededor del mundo. El equipo de Amazon posee una gran variedad de habilidades y conocimiento, desde el análisis del negocio y la gestión de inventario, hasta ingeniería” (Amazon s.f.). Para llevar esto a cabo de manera eficiente, la empresa cuenta con más de ochenta centros logísticos en todo el mundo y siempre se encuentra en busca de la constante evolución impulsada por la innovación.

El proceso de entrega de productos es otro factor que identifica a Amazon. Esta ofrece diversas alternativas de despacho a sus clientes, dependiendo de la distancia entre el lugar de entrega y la ubicación del producto. El cliente tiene la posibilidad de seleccionar cuál es el periodo de entrega que más se ajusta a sus necesidades. El costo de las diversas alternativas depende de la cantidad de días de espera. De cualquier manera, el hecho de que el cliente reciba su pedido rápidamente

es una de las principales preocupaciones de la empresa, así como también que la devolución sea rápida y fluya de manera orgánica si el cliente tiene algún problema con el producto. En los últimos 3 años (2011, 2012 y 2013), el costo por envío de pedidos ha ido aumentando en un promedio de 23 % anual (Statista s.f.).

Asimismo, Amazon tiene organizadas sus operaciones en tres segmentos: Norteamérica, internacional y Amazon Web Services, para poder evaluar el rendimiento del negocio y gestionar las operaciones. A estos, se les asignan los resultados de los gastos operativos de *fulfillment*, marketing, tecnología y contenido, y general y administrativo, basándose en el uso de estos, lo que generalmente se refleja en el segmento en el que se incurre en los costos.

#### **1.4.Finanzas y Contabilidad (F)**

Por un lado, Amazon registra una tendencia creciente en sus ventas netas (*net product sales*) en los últimos periodos analizados: 42.000 millones en el 2011, 51.733 millones en el 2012 y 60.903 millones en el 2013. Esto se debe al mayor número de unidades vendidas, producto del esfuerzo continuo por brindar a los clientes mejores precios. Actualmente, Amazon tiene cautivo al 26,6 % de los consumidores de *retail* por internet. Asimismo, vale la pena resaltar que, además de que Norteamérica sea el segmento más representativo de las ventas totales (59 %), Amazon Web Services (AWS) proyecta un incremento importante (+55 %), aunque su participación sobre las ventas se siga proyectando baja (12 %).

Por otro lado, se registra un incremento en los márgenes, tanto en el bruto, como en el operativo. Esto se debe a una gestión más eficiente de los costos de operación, así como a una implementación cada vez más frecuente de tecnología de punta. A pesar de ello, es importante señalar que los costos de distribución son considerados dentro de los costos de ventas y que vienen en aumento, en línea con el incremento de las unidades vendidas y los servicios que se brindan.

La estrategia de Amazon es compensar los gastos de envío mediante la venta por volumen, la optimización de redes de distribución, la eficiencia operativa y la negociación con sus proveedores.

### **1.5. Recursos Humanos (H)**

Los reclutadores –sobre todo Jeff Bezos– consideran que lo que tiene que ser identificado durante la evaluación al candidato es su potencial, para luego poder explotarlo y llevarlo a alcanzar su mejor versión profesional.

Para reclutar a sus trabajadores, Amazon emplea una técnica poco común. Durante el proceso de evaluación de un candidato de determinado departamento, este es evaluado por empleados que no se dedican a la selección ni trabajan en el departamento al que el candidato postula (Fernández 2014). Esta forma de reclutamiento permite identificar si el candidato es capaz de adaptarse o interactuar con personas que no necesariamente tienen los mismos conocimientos técnicos. Amazon busca incorporar a miembros que tengan sentido de adaptabilidad a la cultura organizacional de la empresa. Los trabajadores que participan en la evaluación se sienten parte importante de la organización.

A diciembre del 2013, la empresa contaba con aproximadamente 97 mil trabajadores, tanto de tiempo completo como parcial (Statista s.f.), aunque los niveles de empleo seguían fluctuando según factores estacionales. Adicionalmente, Amazon seguía recurriendo a la subcontratación de personal, así como a la contratación de trabajadores temporales para poder cubrir la demanda del mercado, especialmente en épocas donde los niveles de ventas suelen aumentar.

Amazon considera que la relación con sus empleados es buena y es consciente de que existe una gran competencia por personal calificado, por lo que se jacta de tener la misión de hacerlos sentir parte fundamental de la empresa y hacerles saber que su compromiso es muy importante.

A pesar de ello, según la lista de PayScale de las empresas con las mayores tasas de rotación, Amazon es la número dos, al igual que American Family Life Assurance Company of Columbus (Aflac), con un tiempo promedio de trabajo de un año. Al respecto, la página web americana brinda dos grandes explicaciones: en primer lugar, afirma que los grandes cambios que ha realizado Amazon al comercio minorista requieren una fuerza de trabajo de talentosos ingenieros de *software*, un rubro en el que la demanda excede la oferta, por lo que muchos de los empleados son atraídos por la competencia; y, en segundo lugar, plantea que la compañía ha crecido tan rápido en los últimos años que muchos de los puestos son nuevos, razón por la cual el empleado solo ha estado en la empresa por un año (Payscale s.f. y Giang 2013).

Si bien siempre existen mejoras que pueden identificarse e implementarse, depende netamente de la cabeza definir procesos que puedan mejorar el clima laboral y, de esta forma, mantener contentos a sus trabajadores. Amazon es lo que es hoy en día por la calidad de sus servicios, pero detrás de eso se encuentra la calidad de los empleados que hacen posible que ello suceda.

### **1.6.Sistemas de Información y Comunicaciones (I)**

Debido a los millones de clientes leales de los que goza, Amazon ha decidido utilizar la herramienta Customer Relationship Management (CRM) justamente para satisfacer sus necesidades a través de los productos que les ofrece. Para alcanzar este logro, la empresa ha tenido que desarrollar su propio CRM, de manera que la herramienta se adapte a las necesidades del negocio, el cual se basa en la optimización de la satisfacción del cliente.

Amazon se caracteriza por su capacidad de manejar grandes cantidades de información alrededor del mundo. Por esta razón y por su constante necesidad de innovar, hace uso de *big data* y recursos de tecnología de la información económicos y flexibles. El manejo de herramientas de información le permite almacenar grandes cantidades de datos, analizar los mismos en línea y tomar decisiones en tiempo real. Todo esto con el fin de identificar cuáles son las actividades realizadas por los clientes en la plataforma web, identificando sus preferencias, pedidos, comentarios, búsquedas, etc., información que permite a Amazon realizar sugerencias de productos para futuras compras.

Por último, Amazon, como *marketplace*, representa una de las plataformas de venta más grandes a nivel mundial, buscando que los vendedores la utilicen como vitrina para sus productos, desempeñando la función de intermediario entre el vendedor y un posible comprador. Por este motivo, Amazon busca mejorar las relaciones en ambos frentes: por un lado, con sus vendedores, buscando que estos estén satisfechos y orientándolos a seguir publicitando sus productos en el *marketplace* de Amazon; y, por otro, con los posibles compradores, para que sigan consumiendo los productos de la página web.

### **1.7.Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

Gran parte de los costos de la empresa viene del rubro de Investigación y Desarrollo (I+D), el cual incluye el pago de planillas a las personas involucradas en el desarrollo, la producción, el mantenimiento y la operación de nuevos productos y servicios, o en la mejora de estos. Además,

Amazon cuenta con una variedad de productos y servicios sobre los cuales realiza inversiones para seguir innovando e identificando nuevos productos y servicios que sean de interés para sus consumidores. Como resultado de esta inversión, la empresa ha podido implementar diversos productos como Kindle, entre otros. Adicionalmente, Amazon cuenta con servicios tecnológicos brindados a través de AWS.

## **2. Modelo de negocio – Canvas**

Sobre la base del análisis del modelo de negocio (ver anexo 19) es posible concluir, en primer lugar, que Amazon no tiene un solo público objetivo. En cambio, Amazon considera como posible consumidor a toda persona que tenga la necesidad y los medios para realizar una compra en línea. En segundo lugar, que la empresa reposa sus iniciativas e ideas en la tecnología, razón por la cual las redes sociales son uno de sus canales principales de promoción y publicación. En tercer lugar, que los procesos de logística y distribución son considerados como socios estratégicos en el cumplimiento de los objetivos. Finalmente, que la propuesta de valor de Amazon gira en torno a las necesidades de los clientes, buscando ofrecerles una experiencia única, personalizada y sencilla.

Una vez realizado el Canvas, se pudo verificar que el modelo de negocio implementado por Amazon es rentable, según el análisis de las ganancias obtenidas a lo largo del tiempo.

## **3. Evaluación de la cadena de valor**

La cadena de valor de una empresa, concepto acuñado por Michael Porter en su obra *Ventaja Competitiva* (1985), permite analizar y describir su desempeño. Lo hace distinguiendo las actividades primarias de las de apoyo. Gustavo Alonso, en su documento “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”, señala la necesidad de incorporar el concepto de control para profundizar el análisis según una cadena de valor tradicional. El análisis del desempeño de Amazon se realiza sobre la base de seis eslabones primarios, de los cuales cuatro son controlables, dos no lo son y cuatro son de apoyo. Cada uno de estos representa fuentes potenciales de ventajas competitivas, ya sea en costos o diferenciación, cuyas interrelaciones lograrán un mayor nivel diferencial frente a sus competidores.



Los eslabones primarios componen el *core* de las líneas de negocio, mientras que los de apoyo lo aseguran y soportan para que este funcione de la manera más eficiente posible. En el anexo 20 se muestra el conjunto de eslabones empresariales sobre la base de la clasificación mencionada.

La cadena de valor (ver anexo 21) establece los principales eslabones de una organización como una cadena de pasos interconectados que agregan valor al bien generado, el cual se entiende como “margen”. Para Amazon, este valor agregado es una ganancia, mientras que, para el cliente, es el valor según la necesidad satisfecha por un producto y un servicio de calidad.

### **3.1.Eslabones primarios**

- Marketing y ventas: Para incrementar la venta de productos, Amazon se ha enfocado en brindarle al cliente la posibilidad de realizar sus compras de una forma rápida y sencilla. Su página *web* permite al cliente encontrar el producto que busca, ofreciéndole una variedad de alternativas en precios y vendedores. Asimismo, dado que la obsesión de Amazon es la atención al cliente, la empresa se encuentra en constante búsqueda de ideas innovadoras que le permitan mejorar su experiencia. Amazon tiene la capacidad de analizar las compras realizadas por los clientes de forma tal que se hacen sugerencias sin necesidad de solicitarlas. Las constantes promociones, campañas de publicidad en redes sociales y correos con ofertas de productos permiten a Amazon estar siempre en contacto directo con sus clientes.
- Personal de contacto: Dado el tipo de ventas que realiza Amazon (ventas por internet), el personal de contacto más importante es el servicio de postventa. Amazon cuenta con mecanismos de atención al cliente que permiten cerrar el círculo en el proceso de la adquisición de un producto. Este ofrece, a través de su página web, la opción de “Contáctenos”, donde el cliente puede solicitar comunicarse con el personal de ventas, el de soporte técnico, el de rastreo de pedidos, el de atención a clientes *prime* y presentar quejas o reclamos; todo lo necesario para hacer que la experiencia del cliente al comprar en Amazon sea única. La compañía busca hacer sentir especial al cliente y enfoca sus energías en brindar un servicio postventa de primera. Esto permite que el comprador y el vendedor del producto adquirido interactúen de forma sencilla, al ofrecer todos los datos del segundo en su página web.
- Soporte físico y habilidades: Cajas, anaqueles, estanterías, básculas de peso, bandas de direccionamiento de paquetes, escaleras, etiquetas, pistolas registradoras de códigos de barras,

robots seleccionadores, impresoras, facturas, cintas adhesivas, plásticos de burbujas, escaleras, escáner, entre otros, conforman el soporte físico que se encuentra detrás de las operaciones de Amazon. Las habilidades y el conocimiento del negocio por parte de los trabajadores complementan este soporte físico. El personal capacitado y alineado con los objetivos del negocio hace que los procesos de registro, ubicación, selección, empaquetado y entrega de las compras se realicen de forma precisa y ágil; y la forma en la que el equipo reacciona y trabaja después de que el cliente realiza la compra es lo que genera que Amazon sobresalga en la rapidez con la que sus pedidos son puestos en camino y entregados.

- **Prestación:** El tipo de servicio que brinda Amazon está dirigido a resolver las necesidades de los clientes que buscan encontrar en su página web algún producto que pueda satisfacerlos. La empresa busca ofrecer este servicio de forma rápida, sencilla, clara, directa y económica, y proporciona al cliente toda la información necesaria para que esté al tanto de cada detalle de su compra, de los datos del vendedor, del tiempo de entrega, de las características de los productos, de las diferentes alternativas de vendedores diferenciados por precio o de su calificación de reputación. Amazon brinda un servicio que los diferencia del resto, ofreciendo diversas alternativas de entrega que pueden ajustarse a los bolsillos de los clientes, así como a la urgencia de recibir el producto.
- **Cliente:** Si bien los clientes son parte fundamental en el proceso de venta que ofrece Amazon, son un eslabón no controlable, ya que el comportamiento de estos puede variar en diferentes oportunidades. Sin embargo, se debe buscar la forma de ofrecer un servicio de calidad que haga que el cliente lo utilice continuamente o cada vez que lo requiera, y lograr que este contribuya con el negocio. Es así que Amazon deberá buscar vincular los eslabones controlables para armonizarlos entre sí y tener un efecto indirecto en los que no pueden controlarse.
- **Otros clientes:** Amazon busca constantemente llegar a más personas y conseguir nuevos clientes en el proceso. En esta parte de la cadena de valor se hace referencia a la manera en la que todos los clientes, por más diversos que sean sus puntos de vista, pueden tener un efecto en la percepción del servicio. Es por ello que Amazon debe conseguir que todos los clientes, independientemente de su segmentación, logren convivir dentro del servicio que se les brinda, buscando generar sensaciones positivas en cada uno de ellos.

### 3.2.Eslabones de apoyo

- Dirección de Recursos Humanos: Amazon utiliza una técnica para comprometer a sus trabajadores que consiste en trasladarles acciones de la compañía. Asimismo, realiza el reclutamiento de forma diferente, evaluando más la personalidad de los potenciales empleados que sus habilidades.
- Organización Interna y Tecnología: Amazon se caracteriza por su capacidad de manejar grandes cantidades de información alrededor del mundo. Por esta razón, y por su constante necesidad de innovar, Amazon hace uso de *big data*, así como de recursos de tecnología de la información económicos y flexibles. El manejo de herramientas de información le permite a Amazon almacenar grandes cantidades de datos, analizar los mismos en línea y tomar decisiones en tiempo real. Además, esta forma de analizar la información le permite identificar las actividades realizadas por los clientes en su plataforma *web*, sistematizando sus preferencias, pedidos, comentarios, búsquedas, entre otros, lo que le permite sugerir productos a sus clientes para futuras compras, y hace que la experiencia del cliente sea única.
- Infraestructura y ambiente: Amazon cuenta con almacenes de dimensiones de más de 60 mil metros, lo que equivale a 7 campos de fútbol. Cada almacén cuenta con fajas transportadoras, brazos electrónicos para alcanzar productos de lo más alto de los estantes, robots encargados de llevar las bandejas de pedidos a los encargados de reparto, entre otras tecnologías que permiten a Amazon cumplir con su misión. La rápida identificación, selección, empaquetado y reparto de los productos ayudan a dejar una buena impresión del servicio.
- Abastecimiento: Este rubro es clave, ya que es el que asegura la satisfacción del cliente. Específicamente para guardar productos, Amazon no establece límites de cantidad de productos almacenados, con el fin asegurar el tener siempre productos disponibles para la entrega inmediata. Adicionalmente, la empresa ofrece la posibilidad de que los vendedores gestionen la entrega de sus productos, con la premisa de que mantengan el estándar de calidad de Amazon, para lo cual les proveen los elementos necesarios para la entrega: cajas, etiquetas, elementos para el embalaje, entre otros.
- Margen de servicio: Amazon, con sus promociones personalizadas, busca que el cliente se sienta único. La empresa está siempre pendiente de sus necesidades, realizando los despachos de los pedidos en plazos relativamente cortos. Además, se identifica con la situación

económica del cliente, dándole alternativas de despacho. Finalmente, le importa mucho lo que este sienta, por lo que cuenta con un servicio de postventa que permite que el cliente se sienta importante.

Sobre la base del análisis realizado se puede concluir que los procesos clave de la empresa son principalmente el poder brindarle al cliente la mejor experiencia de compra a través de su página *web* adquiriendo sus productos de forma rápida y sencilla, y ofrecerles a los clientes el servicio postventa de Amazon con la finalidad de contar con soporte adecuado ante cualquier inconveniente que pueda tener el cliente como parte de la experiencia de compra.

#### **4. Matriz VRIO, ventaja competitiva y estrategia genérica**

La principal ventaja competitiva en la que se basa la empresa para el logro de sus objetivos es brindar un servicio adecuado y centralizado en sus clientes. Sobre la base del análisis realizado mediante el desarrollo de la matriz VRIO (ver anexo 22), es posible concluir que Amazon prioriza al cliente como actor principal de su negocio, por lo cual dirige sus esfuerzos a desarrollar las ventajas competitivas identificadas para realizar una atención centralizada en el cliente con la finalidad de mantener esta característica que le permite diferenciarse de sus principales competidores.

#### **5. Matriz evaluación de factores internos (EFI)**

El objetivo de la matriz EFI es identificar los factores internos que afectan a la empresa y determinar la importancia de estos con la finalidad de reconocer sus fortalezas y debilidades. El detalle de dicha matriz se puede revisar en la sección de anexos.

El resultado obtenido en el análisis de los factores internos (2,82) permite concluir que las fortalezas de la empresa (3,04) son determinantes para poder asegurar su sostenibilidad en el tiempo. Las debilidades identificadas (0,22) no ocasionan un gran impacto en comparación con las ventajas competitivas desarrolladas, sobre las cuales resaltan la centralización en la atención al cliente (ver anexo 23). La empresa Amazon ha desarrollado el liderazgo en costos como estrategia competitiva, a través de la cual ofrece sus productos a precios competitivos a través de economías de escala.

## 6. Conclusiones

- De la descripción y el análisis de las áreas funcionales se obtiene que el largo plazo prima en el enfoque de la empresa, el cual también se observa en la contabilidad y en las finanzas. En estas dos últimas áreas, Amazon privilegia el crecimiento sostenido de largo plazo sin perjudicar, por supuesto, el flujo de caja. El tema de los recursos humanos es interesante porque es quizás donde la empresa tiene más críticas, debido a la alta rotación que experimenta. Sin embargo, como se ha señalado, Amazon considera que tiene una buena relación con sus empleados. Finalmente, el área de tecnología es de una importancia vital para mantener la esencia de Amazon y aquello a lo que se proyecta en el futuro. La tecnología ha sido primero una herramienta para acercar libros al cliente, pero luego ha pasado a definir el valor que crea Amazon con sus servicios.
- El análisis del Canvas propicia la reflexión sobre dos aspectos. El primero es la segmentación de mercado. Como se ha mencionado, Amazon no tiene un solo público objetivo, sino que pretende llegar a la mayor cantidad de gente posible. Si bien el uso de internet y las redes sociales para comprar actualmente se asocia con una población más joven, a medida que pase el tiempo será cada vez más generalizado. Es por esto que Amazon ofrece casi todos los productos imaginables para todas las edades, lo que constituye parte esencial de su puesta en valor.
- Sobre la base de la cadena de valor, se concluye que el margen es lo que prima, tanto para la empresa, como para el cliente. Aunque es difícil asignar más importancia a una actividad que a otra, en el caso de Amazon, se puede señalar la importancia de la logística. Quizás sería más completo decir que el corazón de la empresa se basa en gestionar la mejor logística para el cliente.
- De acuerdo con la matriz de factores internos, es posible concluir lo siguiente: en primer lugar, al comparar las fortalezas con las debilidades, que son críticas para el éxito de Amazon, se obtiene que las fortalezas son mayores. En segundo lugar, al analizar las debilidades, se observa que todas tienen el mismo peso, lo que no sucede con las fortalezas. En tercer lugar, entre las fortalezas identificadas, tres de ellas tienen un peso especial: participación de mercado, posicionamiento de marca y servicio al cliente (y consiguiente fidelización del consumidor); y la otra fortaleza que inclina la balanza es productos ofrecidos a bajos precios. Esto es un buen reflejo de las fuerzas y motivaciones de Amazon.

- Sobre la base del análisis VRIO es posible concluir que Amazon cuenta con diversos factores diferenciadores que le permiten tener ventajas competitivas sostenibles sobre sus competidores. Sin embargo, es importante que la empresa mantenga estos factores vigentes en el tiempo y que busque desarrollar nuevos factores futuros que le permitan mantener su ventaja competitiva.

## **Capítulo IV. Planeamiento estratégico**

Como parte del planeamiento estratégico propuesto por la empresa para el periodo 2014-2018, se plantea mejorar los márgenes de rentabilidad a través del aumento del margen bruto, mantener el crecimiento de ventas totales, aumentar el número de clientes *prime* y no *prime* e implementar tiendas físicas para la entrega de productos.

### **1. Misión y visión de Amazon en la actualidad**

El equipo de trabajo ha decidido mantener la misión y visión de la empresa:

- Misión: Aprovechar la tecnología y la experiencia de los empleados para ofrecer a los consumidores la mejor experiencia de compra en internet.
- Visión: Ser la compañía más centrada en el cliente del mundo, donde los clientes descubran cualquier cosa que puedan comprar *online*, y comprometerse a ofrecer los precios más bajos del mercado a los consumidores.

### **2. Objetivo general**

Ser la compañía más centrada en el cliente del mundo, y ser el lugar donde la gente pueda encontrar y descubrir cualquier cosa que quiera comprar *online*, trabajando permanentemente para cubrir sus diferentes necesidades e innovando con soluciones que permitan hacer las cosas más fácilmente, más rápido, mejor y de manera más rentable.

### **3. Objetivos estratégicos del 2014 al 2018**

#### **3.1. Objetivos de rentabilidad**

Mejorar los márgenes de rentabilidad: En base a una estrategia de reducción de costos de ventas con énfasis en disminuir los costos de distribución, se buscará aumentar el margen bruto en un mínimo de 30 % a partir del segundo año de implementada la estrategia (el promedio de los últimos 3 años ha sido 25 %). Asimismo, se deberá mantener el aumento del margen bruto en los siguientes años.

### **3.2.Objetivos de crecimiento**

- Crecimiento de ventas: Mantener el crecimiento de ventas totales como mínimo en 13 % anual y ventas de Norteamérica 25 %. Para esto es necesario mantener los precios bajos de los productos que se ofrecen a través de Amazon.com y la calidad del servicio al cliente.
- Aumentar el número de clientes: Aumentar la cantidad de clientes (*prime* y no *prime*) en 5 % cada uno, para el siguiente año, lo cual está asociado con el crecimiento de ventas anuales por cliente. Para ello, se deben realizar campañas de publicidad de los servicios y beneficios brindados por la empresa y las ventajas de ser miembro del grupo de clientes *prime* de Amazon. Este objetivo está asociado a la estrategia para mantener la calidad de servicio brindada a los clientes.

### **3.3.Objetivos de sostenibilidad**

- *Retail* “de verdad”: Aumentar el número de tiendas físicas en las principales ciudades de Estados Unidos e impulsar la tecnología en la modalidad de autoservicio.
- Estar preparado para implementar el uso de la tecnología 5G: Teniendo en cuenta que la implementación de esta tecnología se proyecta para el año 2018, Amazon tiene cinco años para prepararse hacia la meta de ofrecer productos y servicios que se adapten al desarrollo tecnológico. Para ello, se deberá invertir en investigación y desarrollo.

La estrategia competitiva que se mantendrá en el periodo 2014 al 2018 será la de liderazgo en costos con la finalidad de seguir siendo competitivos con precios bajos sobre la base de una economía de escala.



## **Capítulo V. Generación y selección de la estrategia**

En el presente capítulo se desarrollan seis herramientas que contribuyen a la elección de la estrategia más adecuada a implementar, de acuerdo con el objetivo que se desea alcanzar.

### **1. Matriz FODA cruzado**

El uso de la matriz FODA cruzado permitirá identificar aquellas estrategias que se ajusten a la realidad del entorno interno de Amazon y el entorno externo, que corresponde al rubro en el cual se desarrolla. Para su elaboración se utiliza información proveniente de las matrices EFE y EFI, y se realiza un cruce entre ambas, lo cual permitirá identificar aquellas fortalezas y debilidades que podrían ser aprovechadas sobre la base de las oportunidades y amenazas (ver anexo 24).

### **2. Matriz Peyea**

El objetivo de la matriz Peyea es identificar el tipo de estrategia que Amazon deberá implementar para el logro de sus objetivos de acuerdo con las características de negocio y el entorno en el que se desarrolla. El desarrollo de dicha matriz se puede encontrar en la sección de anexos.

Sobre la base de los resultados obtenidos (ver Anexos 25 y 26), se concluye que el vector que se forma a partir de los factores de ventaja competitiva, fuerza de la industria y estabilidad del entorno indica que la empresa debe establecer una estrategia de perfil competitivo, con el fin de aumentar su participación de mercado, que al 2013 es de 26,60 %. Es importante mencionar que el sector de comercio electrónico tiene una proyección de crecimiento de aproximadamente de 6,82 % anual.

### **3. Matriz interna – externa**

Sobre la base de los puntajes de las matrices EFE y EFI, es posible concluir que el vector en el que se ubica la puntuación de la empresa Amazon está dentro del cuadrante V “conservar y mantener”, el cual indica que la empresa debe establecer una estrategia de penetración de mercado o de penetración de producto (ver anexo 27). De acuerdo con las características de Amazon, el equipo ha decidido establecer una estrategia de penetración de mercado.

#### **4. Matriz de la gran estrategia**

Sobre la base del análisis de los estados financieros de Amazon de los años 2011, 2012 y 2013, se identificó un crecimiento promedio anual de sus ventas en un 25 % (anexo 1). Asimismo, el sector de comercio electrónico ha tenido un crecimiento 6,82 % anual, lo que refleja el rápido desarrollo de este mercado. La situación identificada posiciona a Amazon en los cuadrantes superiores de la matriz.

Amazon al 2013 contaba con el 26,60 % de participación en el mercado de compras minoristas en línea de Estados Unidos, lo cual refleja que la empresa tiene una posición competitiva fuerte frente a sus competidores. Esto se confirma con la matriz Peyea, en la que se define a Amazon como “una empresa con importantes ventajas competitivas en una industria de alto crecimiento”. Una vez definidas las posiciones de Amazon con respecto de ambas variables, la empresa se ubica en el cuadrante superior derecho de la matriz y se analizan las estrategias asociadas a ella. Del análisis realizado sobre la base de la matriz de la estrategia principal (ver anexo 28), se concluye que Amazon se encuentra en el cuadrante I, lo que se alinea con los objetivos de rentabilidad y crecimiento de la empresa.

#### **5. Matriz de planeación estratégica cuantitativa - MPEC**

Para el análisis realizado sobre la base de la matriz MPEC, se determinó el puntaje de atraktividad entre las estrategias y los factores internos y externos identificados previamente. Para poder realizar esta asignación del puntaje de atraktividad se debe responder la siguiente pregunta: ¿Este factor afecta la elección de estrategias realizada? De ser positiva la respuesta, se procede a la asignación de puntaje del 1 al 4, donde el rango del puntaje de atractivo es 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, y 4 = altamente atractivo. El desarrollo de dicha matriz se puede revisar en la sección de anexos.

La evaluación realizada da como resultado que las estrategias F. O1 con un puntaje de 5,4, la estrategia D. O3 con un puntaje de 5,49 y la estrategia D. O4 con un puntaje de 5,06 (ver anexo 29). Estas son las estrategias que mejor impulsarían el logro de nuestros objetivos, lo que se encuentra alineado con los análisis hechos previamente, que respaldan la elección de las 3 estrategias en mención.

## **6. Alineamiento de estrategias con los objetivos**

De acuerdo con la ponderación realizada sobre la base de alinear las estrategias con los objetivos (ver anexo 30), las estrategias seleccionadas son FO (aumento de campañas publicitarias en redes sociales para poder captar el crecimiento de compra por internet y el número de clientes (*prime* y no *prime*), DO3 (colocar puntos de entregas, definidos por estadísticas en base a la cantidad de productos entregados por zonas) y DO4 (pilotos de entrega de pedido en tiendas físicas (Amazon Go, Amazon Books, Amazon Pop-Up) para medir la aceptación de los clientes), debido a que se encuentran alineadas al desarrollo de producto sobre la base de mejoras para su distribución. Es importante señalar que, a pesar de que la estrategia FA2 también arrojó una buena ponderación, no se ha escogido porque no tiene un impacto directo con la misión, visión y objetivos de la empresa.

## **7. Descripción de la estrategia seleccionada**

### **7.1.Estrategia genérica**

Actualmente, Amazon tiene como estrategia genérica el enfoque basado en liderazgo en costos (Porter 1997), buscando a través de su modalidad de comercio electrónico ofrecer los precios más bajos en el mercado, la cual mantendrá como base del desarrollo de la presente tesis.

### **7.2.Estrategia de crecimiento**

Tomando como referencia la matriz de Ansoff y sobre la base de las estrategias identificadas en el capítulo anterior, se considera que la estrategia de crecimiento deberá estar enfocada a la penetración de mercado, con la finalidad de poder obtener un mayor incremento de ventas.

## **Capítulo VI. Los planes funcionales**

En el presente capítulo se describe los planes de Operaciones, Marketing, Recursos Humanos y Responsabilidad Social propuestos y los mecanismos mediante los cuales se alcanzarán los objetivos esperados.

El fin de la implementación de estos planes es poder lograr la reducción de los gastos operativos que ha venido afrontando Amazon en los últimos años. Sobre la base de lo expuesto, se ha definido que el logro de los objetivos establecidos principalmente se soportará a través del plan de operaciones.

### **1. Plan de operaciones**

El plan de operaciones ha sido elaborado sobre la base de lineamientos que están orientados a buscar la disminución del costo por entrega de pedidos de 12,2 % a un 10 % en el primer año de implementada la estrategia y llegar a 8 % progresivamente en los siguientes años (ver anexo 31). Asimismo, se logrará disminuir el tiempo de entrega de pedidos lo que contribuirá con la reducción del costo de ventas.

A continuación, se presenta el plan de operaciones para Amazon.com Inc., en el cual se describen los mecanismos para que la empresa disminuya sus costos de envío, lo que permitirá alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Asimismo, se detallarán los gastos para poder desarrollar e implementar el mismo. Es oportuno mencionar que hemos procedido a realizar un presupuesto de gastos para la implementación del plan de operaciones, haciendo uso de precios aproximados identificados en el mercado como parte de nuestra investigación.

A continuación, se detallan los mecanismos a implementar para el logro de los objetivos del plan de operaciones:

#### **1.1.Diseño de la alternativa de entrega propuesta**

A través del siguiente plan se sugiere la implementación de puntos físicos de entrega ubicados en zonas céntricas en un total de veinte ciudades, brindándole la opción al cliente de seleccionar un lugar cercano en el cual pueda recoger sus pedidos de forma rápida y sin tener que realizar un pago extra por el envío.

Esta nueva opción de recojo viene acompañada de beneficios tanto para el cliente como para Amazon, los cuales se describen a continuación: Al cliente se le ofrecerán diversas promociones por utilizar este tipo de entrega, teniendo como beneficio poder elegir un lugar céntrico donde recoger sus pedidos. El uso de estos puntos físicos de entrega también podrá ser aprovechado por turistas que visitan EE.UU. por un tiempo determinado, debido a que muchas veces no tienen dirección física para enviar sus compras. En ambos casos se logrará disminuir el tiempo de entrega de los pedidos realizados debido a que los pedidos serán entregados en puntos centralizados (puntos físicos de entrega).

Por su parte, Amazon se beneficia de esta estrategia de varias maneras. Primero, se podrá centralizar una cantidad de pedidos en un mismo punto, logrando el ahorro y eficiencia en lo que se conoce como “la última milla”, punto crítico en el proceso de entregar un pedido de una tienda *online*. Segundo, se ahorraría tiempo y se evitaría problemas logísticos. La entrega del producto al cliente es el último eslabón de la cadena de distribución y el más crítico. La mayoría de los repartos de Amazon se dan en zonas urbanas, lo que los enfrenta a problemas como el tráfico, atascos, calles cerradas, rutas alternas, calles peatonales, pocas zonas para descargas, entre otros.

Asimismo, se debe tener presente que la entrega de los productos debe ajustarse a los tiempos pactados con el cliente al momento de la compra, lo que también condiciona a Amazon que ante cualquier eventualidad deba estar preparado para afrontarlo, aumentando la presión en asegurarse que la “última milla” será infalible. El tener el tiempo en contra, las distancias a recorrer por entregas de productos pequeños, las condiciones y problemas que conllevan las zonas urbanas, hace que este proceso resulte más costoso e ineficiente, situación que con los puntos de entrega físicos podrá ser mejorada.

## **1.2.Detalle punto de entrega Amazon *pick up***

La cantidad de puntos de entrega se incrementará en 5 cada año. Sin embargo, solo durante el año 2014, se tendrá una implementación inicial de 10 puntos de entrega, alcanzando un total de 30 puntos de entrega al final del año 2018 de acuerdo con las proyecciones realizadas. Este dato se debe considerar dentro del presupuesto del plan de operaciones, dado que el costo de equipamiento y tecnología logística variará en “5” cada año. Asimismo, con el fin de poder identificar las 20 ciudades en donde se colocarán los puntos físicos de entrega, se utiliza información respecto a la evaluación realizada por Amazon para colocar su segunda sede en los

EE.UU. Para Amazon, el acceso a los clientes, a la fuerza laboral y a los proveedores (Wharton 2017), son algunos de los criterios más importantes para definir donde localizarse, fuera de contar con zonas que permitan el desarrollo en infraestructura planeada. Considerando estos puntos, las 20 ciudades que cumplen con los requerimientos de Amazon son: Atlanta, Austin, Boston, Chicago, Columbus (Ohio), Dallas, Denver, Indianapolis, Los Angeles, Miami, Montgomery County, Nashville, Newark, New York, Northern Virginia, Philadelphia, Pittsburgh, Raleigh, Toronto y Washington D.C. Los gastos anuales del plan de operaciones se detallan en el anexo 32. Para realizar el cálculo aproximado del área total de los puntos físicos de entrega, se está considerando que cada local contara con lo siguiente: zona de estacionamientos para los clientes; zonas de patio de maniobras para los camiones de reparto; zona de almacenamiento con un mínimo de 300 m<sup>2</sup>, considerando anaqueles y zona de circulación entre cada uno de ellos; zona de depósito; zona de despacho; *counters*; zona de servicios higiénicos; zona de discapacitados (estacionamientos, rampas, entre otros), y áreas verdes.

Las regulaciones norteamericanas para locales comerciales consideran espacios más grandes en algunos puntos como estacionamientos, áreas verdes, entre otros, lo que podría verse reflejado en el uso de un área un poco mayor a la habitual. Asimismo, la cantidad de personal requerida como parte del presupuesto del plan de operaciones corresponde a 10 operadores por cada tienda implementada.

## **2. Plan de marketing**

El plan de marketing ha sido elaborado sobre la base de lineamientos que están orientados a cumplir con los siguientes objetivos:

Mantener un promedio de ventas de 25 % anual: El promedio de ventas de Amazon en los tres últimos periodos (2011, 2012 y 2013) fue de 25 %. Sobre la base de este crecimiento promedio se considera como uno de los objetivos específicos el mantener el crecimiento promedio de ventas.

Aumentar el número de clientes no *prime*: Se proyecta que el crecimiento del sector comercio electrónico tenga un crecimiento de 3,35 % anual y el sector *retail* (consumo) tenga un crecimiento de 6 %, por lo cual se proyecta un crecimiento de 6 % de cliente no *prime* y que su consumo se incremente en un mínimo de US\$ 900,00.

Mantener el crecimiento promedio de clientes *prime*: Se prevé que el número de clientes *prime* de Amazon aumente en promedio en 6 % anual, motivo por el cual se considera este crecimiento mínimo. Asimismo, se considera que el consumo de este tipo de clientes se mantenga en US\$ 2.000,00.

Tanto los objetivos específicos de marketing, como lo vinculado específicamente con los clientes *prime* se puede revisar en detalle en los anexos 33 y 34. Hay que tomar en cuenta que el consumo promedio por cliente no *prime* es US\$ 900,00, de acuerdo con las estadísticas adquiridas de (comercio electrónico y *retail*). Y el consumo promedio por cliente *prime* es de US\$ 2.000,00 calculado sobre la base de los estados financieros del 2013.

Es importante añadir que, alineados a la estrategia de reducción de costos, se implementará indicadores de efectividad para monitorear las campañas realizadas por el equipo de Marketing con la finalidad de identificar los medios que han obtenido mejores resultados y poder enfatizar la estrategia en este tipo de campañas.

## **2.1.Estrategias de posicionamiento - marketing mix**

Es oportuno mencionar que, para el logro de los Objetivos del plan de marketing, no se realizará cambios en las estrategias implementadas por Amazon para el logro de sus objetivos como empresa. Los autores de la investigación realizarán un reforzamiento de estas en la presente tesis.

### **2.1.1. Producto**

Amazon ofrece una amplia gama de productos. La empresa busca, con todo lo que ofrece en su página web, lograr su misión y visión manteniéndose como la empresa de comercio electrónico que ofrece a sus clientes todo lo que ellos necesitan. Amazon mantiene una constante expansión en la variedad de productos que posee. La actualización e inclusión de productos nuevos y diversos, es parte del día a día de Amazon. Para fines de la presente tesis, se mantendrá la misma cultura respecto a la variable de producto utilizada por Amazon.

### **2.1.2. Precio**

Amazon tiene tres maneras de mantener bajos sus precios para diferenciarse de sus competidores. Por un lado, la estrategia de precios de mercado, que consiste en analizar los precios de los

competidores como base para fijar los propios. La estrategia de discriminación de precios, que consiste en determinar diferentes precios para el mismo producto. Esta estrategia facilita que cada país donde se oferte el producto pueda ajustarse al tipo, situación de mercado por la que atraviesa el país, preferencias del consumidor, etc. La estrategia de precios basada en valor, la cual consiste en determinar niveles de precios para los productos teniendo en cuenta la percepción del cliente. Este tipo de estrategia permite a Amazon tener flexibilidad y facilidad en la adaptación al mercado. Para fines de esta tesis, se mantendrá el mismo tipo de estrategia que maneja Amazon en la actualidad (Ferguson 2017).

### **2.1.3. Plaza**

Amazon utiliza su página *web* como plataforma principal para interactuar con sus clientes y dar a conocer sus productos y servicios. La adquisición de los productos se realiza exclusivamente por la página *web* o aplicación. Sin embargo, también es importante mencionar que, además de su página *web*, Amazon proyecta contar con canales de *retail* fuera del ámbito del *e-commerce*, que le permitirán eventualmente tener un contacto más directo con el cliente. Justamente la propuesta del plan de marketing es fortalecer estos espacios físicos para ampliar la plaza del marketing *mix*.

### **2.1.4. Promoción**

Se realiza una distinción entre dos tipos de publicidad, que va dirigida a los compradores en línea y la que tiene como objetivo a los vendedores.

- Publicidad para compradores en línea: Para promocionar sus productos, Amazon utiliza las campañas de marketing más agresivas del mercado. Se asume que estas formas de hacer publicidad se mantienen para los propósitos de la presente tesis.
- Amazon busca dar a conocer a sus clientes lo que tienen en sus anaqueles: Todos los productos que puedan necesitar de forma sencilla y a precios más bajos. Utilizando anuncios audiovisuales creativos y haciendo uso de las redes sociales, Amazon se encarga de recalcar que, con un solo clic, puedes tener lo que deseas y en un corto tiempo. Amazon hace uso de los datos provistos por sus compradores para hacerles llegar ofertas y notificaciones de productos a sus cuentas de correo, buscando ofrecerles las alternativas que más se ajusten a sus gustos. Una de las formas más llamativas de promoción de Amazon es la que utiliza para



*Black Friday*. Allí hace uso de un *Countdown to Black Friday*, una cuenta regresiva que ofrece al cliente diversas ofertas, hasta llegar al día central generando expectativa y asegurando la vista del cliente. Adicionalmente, Amazon ofrece un calendario de ofertas que varían cada hora, lo que provoca que el cliente permanezca más tiempo en la página *web*.

Las ofertas también están establecidas sobre la base de las fechas festivas en EE.UU. que generan los mayores volúmenes de ventas, entre ellas se encuentran las siguientes: *Presidents Day* (18 de febrero); *Super Bowl* (finalización de la temporada de la liga de fútbol americano – fines de enero a inicios de febrero); *St. Patrick's Day* (17 de marzo); *Valentine's Day* (14 de febrero); *Mother's Day* (2do domingo de mayo); *Father's Day* (3er domingo de junio); *Independence Day* (4 de julio); *Halloween* (31 de octubre); *Thanksgiving* (4to jueves de noviembre); *Black Friday* (Un día después de *Thanksgiving*); *Cyber Day* (lunes después de *Black Friday*); y *Christmas* (25 de diciembre).s

Con el fin de reforzar las medidas de publicidad de Amazon, se propone el aumento de campañas publicitarias a través de motores de búsqueda como Google, además de publicidad en redes sociales, como Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, entre otras. La empresa complementa esto con el uso de *banners* estratégicos en diversas páginas *web*, publicidad en video, avisos publicitarios, entre otros.

- Publicidad para vendedores: Amazon ofrece a sus vendedores diversas formas de anuncios publicitarios, con el fin de que cada uno de ellos pueda elegir el tipo de promoción que se ajuste más a sus necesidades. Amazon, a través de Amazon Marketing Services, emplea un nuevo sistema publicitario completo y novedoso (Exporta Digital 2017), donde ofrece productos promocionales de Amazon. Dicho sistema busca promocionar productos individuales donde el vendedor registra su producto con una palabra clave para que el mismo aparezca cuando el cliente coloca dicha palabra en el buscador. Además, ofrecen la “Pantalla de producto”, lo que permite que la imagen de los productos aparezca al lado del producto que fue buscado por el cliente en forma de producto complementario o como competencia. Finalmente, la “búsqueda de línea principal” permite al vendedor promocionar sus productos en la parte superior de la pantalla, sobre la barra buscadora de Amazon. Este tipo de publicidad para los vendedores también se mantendrá como herramienta para el logro de los objetivos planteados en esta tesis.

### **2.1.5. Personal**

Si bien se sabe de la alta rotación de los empleados de Amazon, la empresa intenta ofrecer a sus trabajadores las mejores condiciones para desarrollar sus labores. Amazon considera importante a cada uno de sus trabajadores sin importar su nivel jerárquico, haciéndolos sentir parte fundamental de sus procesos. Los empleados obtienen beneficios que incluyen salud, seguridad económica, acciones restringidas, red de apoyo, baja por maternidad y paternidad, vacaciones, descuentos para los empleados de Amazon.com y opciones de desarrollo profesional (Amazon s.f.). En vista de los resultados que se consiguen a través de la gestión del capital humano en Amazon, no habrá cambios de recursos humanos para los fines de esta tesis.

### **2.1.6. Proceso**

La red de centros logísticos de Amazon –más de cien en el mundo– es la piedra angular de un proceso armónico en el que la empresa sabe cuánto tiempo tardará en entregar un envío desde que el cliente hace clic para confirmar su compra (Osorio 2016). Por este motivo, se propone una alternativa de tipo de entrega.

La nueva manera de entregar el producto, en realidad ofrecerá la posibilidad de entregarlo personalmente cuando el cliente vaya a recogerlo. Esta idea se apoya en los canales alternativos al *marketplace* que Amazon proyecta implementar en los próximos años, como Amazon Books, la cadena de tiendas físicas de libros que estará abierta al público entre 2014-2015, y Amazon PopUp, quioscos pequeños en centros comerciales que también se implementarán en dicho periodo. Esto quiere decir que, al hacer el pedido, el cliente tendrá la opción de recibirlo en su casa, opción que será preferida por los clientes *prime* (que son 45 % de los clientes y no pagan por el *delivery*), o de ir a buscarlo a cambio de un descuento. Las locaciones disponibles para los recojos estarán registradas en la página *web* de Amazon y serán mostradas al cliente, indicando cuáles son las más cercanas a su ubicación actual (5 kilómetros a la redonda).

### **2.1.7. Presencia física**

La plataforma de comercio electrónico de Amazon mantendrá su diseño amigable y fácil de utilizar. La única variación consistirá en incluir en el proceso de *checkout* una opción adicional para seleccionar la forma de envío del producto, la cual incluirá la opción para que el cliente pueda recoger su producto en locaciones establecidas.

### 2.1.8. Presupuesto del plan de marketing

Entre el 2011 y 2013, el gasto promedio de Amazon en marketing fue de 4,67 % del total de ventas. Se ha proyectado un incremento de 0,6 % para los próximos 5 años. Considerando este crecimiento, se ha procedido a realizar un presupuesto de gastos para la implementación del plan de marketing de la propuesta desarrollada, haciendo uso de precios aproximados identificados en el mercado como parte de la investigación (ver anexo 35).

Con el objetivo de conseguir los objetivos específicos detallados previamente en el plan de marketing, se detallarán los mecanismos y gastos involucrados en el desarrollo e implementación de este:

- Actualización de contenido *web*: Se proyecta realizar la actualización de la página *web* de Amazon, con el fin de mejorar su posicionamiento en los motores de búsqueda, hacer llegar sus ofertas y promociones de forma directa y sencilla a sus actuales y posibles clientes.
- Registro y mantenimiento de dominio *web*: Costo de mantener registrado el dominio de Amazon.com.
- *Web hosting*: Costo de mantener activo el *hosting* de un sitio *web* con el fin de almacenar archivos, imágenes de un *website*. Los costos del alojamiento *web* varían según el proveedor, la cantidad de visitas, la seguridad y las funciones que tendrá la página.
- Diseño: Costo del diseño y desarrollo de los aspectos visuales de la página *web*.
- Creación de contenido: Las páginas *web* con contenido nuevo y actualizado se posicionan mejor en los motores de búsqueda, por este motivo Amazon mantiene su contenido *web* en constante variación.
- Servicio de correo electrónico: Costo considerado en el plan de marketing con el fin de utilizar una forma sencilla de fidelizar y conseguir ventas es a través del envío de boletines al correo electrónico de suscriptores y clientes existentes, notificándoles las actualizaciones del contenido de la *web* de Amazon.
- Desarrollo y mantenimiento: Costo del servicio de mantenimiento de una página *web* que incluye programación *web*, monitorización, generación automática de copias de respaldo, seguridad, entre otros.
- Publicidad digital – campañas: Realizar la promoción de Amazon a través de la publicidad televisiva.
- Producción de videos publicitarios: *Spot* desde 20 segundos a 1 minuto de duración, el cual incluye idea y preproducción, grabación, montaje, voz en *off*, gestión de derechos musicales,

efectos visuales y digitales básicos, así como el transporte de los equipos. Equipo de iluminación y maquinaria. Los costos pueden variar dependiendo de las circunstancias de rodaje y las fechas de publicación.

- Publicidad en redes sociales (proveedor: Adglow): Realizar la promoción de Amazon a través del uso de las redes sociales, por el gran impacto y alcance que tienen en sus consumidores.
- Amazon contrata los servicios de la empresa Adglow con el fin de manejar las campañas publicitarias de Amazon publicadas en las diversas redes sociales con las que trabaja tales como Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat y Pinterest. A través de Adglow, Amazon ofrece dos tipos de productos publicitarios: Amazon Marketing Services (AMS) se basa en publicidad situada directamente en la *web* del *e-commerce* de Amazon, disponible para vendedores, y Amazon Advertising Platform (AAP) se encarga de la publicidad digital display ubicada en las páginas propias y gestionadas por Amazon, o aquellas propiedades digitales externas a la compañía, disponible para *partners* de Amazon y anunciantes aprobados.
- Descuentos por *referral marketing*: A través de diversas ofertas y descuentos, se busca que Amazon logre potenciar de manera controlada y sistemática las recomendaciones de sus clientes *prime* entre su propia comunidad de amigos, familiares, empresas o contactos, mediante un incentivo poderoso que les motive a recomendar la marca. Se implementará diversos tipos de campañas ofrecidas a los clientes *prime* de forma exclusiva en caso de que se logre aumentar el uso de la *web* de Amazon por sus referidos. Se considerará como condición que aquellos referidos deban realizar como mínimo una compra de US\$ 50,00. Dependiendo de la cantidad de referidos que realicen las compras, las ofertas se irán activando para los clientes *prime*.
- Ofertas del día: Ofertas de entre 20 % y 50 % en productos seleccionados.
- Ofertas relámpago: Ofertas con una duración de 1 o 2 horas como tiempo límite, con descuentos de entre 10 % y 75 % en productos seleccionados.
- Ofertas destacadas: Ofertas personalizadas para los clientes *prime*, de acuerdo con las preferencias detectadas por Amazon. Descuentos de entre 10 % y 75 % en productos seleccionados

Los gastos anuales de marketing se detallan en la sección de anexos. Asimismo, de acuerdo con el crecimiento progresivo de los puntos físicos de entrega, Amazon debería considerar apalancarse en las mismas para aumentar su exposición de marca y ofrecer sus productos a los clientes que van a recoger sus pedidos, como parte de estrategias futuras de marketing y lograr así aumentar sus ventas.

### **3. Plan de recursos humanos**

El plan de recursos humanos ha sido elaborado sobre la base de lineamientos que están orientados a dos objetivos, el primero es la retención del talento y el segundo el de brindar atención de calidad en los puntos de entrega Amazon Pick Up, manteniendo la cultura de Amazon relacionada con la centralización en el cliente. Amazon busca brindarle la mejor experiencia al cliente en el proceso de compra, en la resolución de consultas, servicio postventa y la atención de reclamos.

A continuación, se presenta el plan de recursos humanos para Amazon.com Inc., en el cual se describen los mecanismos para que la empresa disminuya sus costos de envío y los costos que generan la alta rotación de personal, lo que permitirá alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Asimismo, se detallarán los gastos para poder desarrollarlo e implementarlo. Se ha procedido a realizar un presupuesto de gastos para la implementación del plan de recursos humanos, haciendo uso de precios aproximados identificados en el mercado como parte de la investigación.

El objetivo específico consiste en incentivar la permanencia del personal de Amazon en la empresa a través de la capacitación continua y asegurar una excelente atención al cliente (ver anexo 36). Los mecanismos a implementar para el logro de los objetivos del plan de recursos humanos son los siguientes:

- Contratación de especialistas en el desarrollo de valores de la empresa y capacitación de personal sobre servicio de atención al cliente.
- Capacitación: Malla curricular que abarque los aspectos más importantes de la historia de la empresa, posibilidades de desarrollo profesional en la organización y servicio de atención al cliente.
- Capacitación en manejo de crisis: Busca desarrollar habilidades y criterios de atención en el trabajador de Amazon que le permitirán afrontar y superar situaciones delicadas que requiere de un manejo especial, sin dejarse agobiar por el estrés. Desarrollar habilidades para llevar a cabo una comunicación eficaz, identificar correctamente los problemas, la valoración de los mismos, mantener el control emocional, y colaborar para la búsqueda de soluciones.
- Instrucción de pautas de atención al cliente: Inculcar en el trabajador de Amazon pautas importantes y alineadas con la empresa tales como: El cliente es lo más importante, educación en la atención brindada, saber escuchar, gestión de seguimiento a las solicitudes o incidencias, tener empatía con el cliente, trato humilde, ágil y productivo, mostrar agradecimiento con el cliente, entre otras.

- Técnicas de negociación ante reclamos: Preparar al trabajador de Amazon en el manejo y equilibrio de fuerzas en el momento de la negociación. Identificar los puntos dentro del proceso de negociación con el cliente tales como preparación, discusión, señales, ofrecimiento o propuesta al cliente, intercambio de opiniones, cierre y acuerdo.

Los gastos anuales del plan de recursos humanos se pueden ver en el anexo 37.

#### **4. Plan de responsabilidad social**

El plan de responsabilidad social ha sido elaborado sobre la base de lineamientos que están orientados a resaltar el compromiso de Amazon con el medio ambiente e incrementar el impacto de Amazon Smile en la comunidad. Este objetivo consiste en buscar que Amazon ofrezca la posibilidad de reducir el volumen de residuos generados por las características de sus empaques de entrega de pedidos, para ello, el personal de los puntos de entrega a implementar incentivará que los clientes dejen sus cajas y solo se lleven el producto adquirido; las cajas podrán ser reutilizadas, lo cual tendrá efecto en la disminución del costo de ventas. Por otro lado, lograr que Amazon Smile incluya dentro de sus tareas el desarrollo de programas de becas para ayudar a jóvenes de bajos recursos a desarrollar su perfil profesional.

A continuación, se presenta el plan de responsabilidad social para Amazon.com Inc., en el cual se describen los mecanismos para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos. Asimismo, se detallarán los gastos para poder desarrollarlo e implementarlo. Se ha elaborado un presupuesto de gastos para la implementación del plan de responsabilidad social (ver anexo 38), haciendo uso de precios aproximados identificados en el mercado como parte de la investigación.

Los dos objetivos específicos del plan de responsabilidad social son: (1) Reducir el impacto ambiental de la empresa, e (2) Incrementar el impacto de Amazon Smile en la comunidad (ver anexo 39). Para lograr dichos objetivos se realizarán las siguientes actividades: Implementar máquinas recicladoras de cartón en los puntos físicos de entrega; desarrollar un programa de becas a través de Amazon Smile.

## **5. Plan de finanzas**

El plan de finanzas ha sido elaborado en función de los beneficios en cuanto a rentabilidad y mayor venta que se proyecta obtener en los siguientes años luego de implementar la estrategia presentada en los capítulos anteriores.

### **5.1.Presupuesto necesario para la implementación de la estrategia**

El presupuesto necesario para la implementación de la estrategia se puede ver en el anexo 40.

### **5.2.Financiamiento**

Para financiar el monto necesario para la implementación de la estrategia se solicitará un préstamo bancario por el monto total calculado. Los datos del financiamiento, tanto la forma de financiamiento como el cronograma de pagos, se presentan en detalle en los anexos 41 y 42.

### **5.3.Presupuesto**

Para realizar el presupuesto de ingresos, se tomó como año base las ventas del año 2013, considerando la cantidad de clientes y el consumo promedio de ellos. Como supuestos, se considera que el consumo promedio de las ventas *prime* se mantiene. Sin embargo, la estrategia propuesta captaría un mayor volumen de compras de los clientes *no prime* (los clientes *no prime* se verán más atraídos a recoger sus productos en puntos estratégicos de Amazon). Con la estrategia planteada, se estima una mayor captación de clientes *prime* (5 %) y *no prime* (6 %). Cabe señalar que el porcentaje de crecimiento anual no solo tiene relación con el crecimiento del comercio electrónico en EE.UU. (3 % aprox), sino también crecimiento del sector *retail* (consumidores finales), el cual ha crecido a un ritmo de 6 % por año.

Por otro lado, para el segmento internacional, conservadoramente no se ha considerado ningún crecimiento, dado que el principal enfoque de la estrategia a aplicar se centra en Norteamérica. La estimación de las ventas se puede revisar en el anexo 43, mientras que presupuesto de ingresos, costos operativos y gastos de administración y de ventas, en el anexo 44.

Se establece como supuesto que Amazon es una empresa que está en constante evolución, motivo por el cual se considera el rubro “Costos de nuevas inversiones” desde el año 2016.

#### **5.4.Estados financieros**

Se realiza un análisis comparativo de los estados financieros proyectados de Amazon para los siguientes cinco años, con la implementación de la estrategia y sin la estrategia planteada (ver anexos 45 y 46).

#### **6. Análisis comparativo**

Con la propuesta planteada, se podrá generar mayores márgenes de rentabilidad. Se espera obtener una utilidad operativa de 12 % (vs. 1 % del 1er año) y una utilidad neta de 7 % (vs. 0,40 % del 1er año). Esto se explica por (i) el incremento en ventas consecuencia del mayor consumo de clientes no *prime* y (ii) la disminución del costo de ventas, por la reducción de contratar los servicios logísticos para la entrega de los productos.

Por otro lado, de aplicar la estrategia propuesta, se considera que Amazon podría crecer a un ritmo de 5% cada año, debido a la alta competencia y los servicios y productos sustitutos que puedan encontrar sus clientes. El mayor inconveniente que se observa sería que los costos de ventas se incrementarían debido a la fuerte dependencia de las empresas de distribución logística. De no cambiar su sistema de entrega le sería muy difícil incrementar sus niveles de rentabilidad.

Se puede ver cómo disminuye el costo de distribución (logístico) anual luego de aplicada la estrategia a partir del año 2014. Desde el año 2011, la participación de los costos de distribución aumenta cada año, llegando a tener una participación de 12,20 % del total de los costos de ventas. Con la estrategia planteada, esta participación bajaría en el primer año 2,2 p. p, hasta llegar a ser el 8 % del total de los costos (ver anexo 47). Asimismo, se incluye el Flujo de Caja en el anexo 48.

La generación EBITDA que tendría la compañía de implementar la estrategia propuesta es mayor. Al aplicar la estrategia, Amazon dependerá menos de los proveedores logísticos para la entrega de los productos a las viviendas de sus clientes, ya que los clientes recogerán los productos en las tiendas de Amazon (ver anexo 49). Asimismo, Amazon podría negociar un mejor precio de entrega con sus proveedores, ya que el destino de entrega de los productos serían puntos fijos. Considerando la inversión y los flujos futuros que se obtendrán, sobre la base de los resultados obtenidos, se puede concluir que el proyecto es viable financieramente



## **Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia**

### **1. Mapa estratégico (BSC)**

El cuadro de mando integral elaborado y presentado en la sección de anexos (Mapa Estratégico – BSC) permite mostrar la relación entre las estrategias planteadas y los objetivos de la empresa con el desempeño, y los resultados a través del desempeño financiero, el conocimiento del cliente, los procesos internos y el aprendizaje, y el crecimiento (ver anexo 50).

### **2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos**

#### **2.1. Perspectiva financiera**

- Disminución de costos de distribución: Los factores que actualmente afectan principalmente el margen bruto de la empresa son los costos de distribución. A través de esta iniciativa, se logrará una disminución del costo de distribución, lo que aumenta el margen bruto y el margen de rentabilidad final. Para realizar la medición de esta iniciativa se deberá monitorear que el costo de distribución disminuya pasando de representar 12,2 % de los costos de venta a 10 % en el primer año (2 puntos porcentuales menos). Luego, se deberá validar que el indicador siga siendo el adecuado.
- Mantener el crecimiento de ventas: El porcentaje de crecimiento de ventas de la empresa en los últimos años ha sido de 25 % anual. El indicador de crecimiento en Amazon USA debe ser como mínimo 15 % anual, con ello se contribuiría al crecimiento promedio de 25 % que incluye otros segmentos y servicios de la empresa.
- Implementación de tiendas físicas: La implementación de tiendas físicas se realizará considerando las ciudades de EE.UU. en las cuales existan mayores niveles de ventas y en puntos estratégicos cercanos a clientes no *prime* de Amazon. El indicador de esta iniciativa será la cantidad de tiendas implementadas para la entrega de productos, en el primer año se realizará la apertura de 10 tiendas y 5 en cada año siguiente.

## 2.2.Perspectiva del cliente

- Captar nuevos clientes: Se prevé que en los próximos años el crecimiento del sector comercio electrónico será de 6,82 % anual. Por este motivo, es importante que Amazon capte este porcentaje de nuevos clientes que entrarán al mercado. El indicador de esta iniciativa será el aumento de clientes no *prime*, el cual debe estar en un valor no menor al 5 % anual.
- Convertir clientes no *prime* a *prime*: Es importante que la empresa también aumente la cantidad de clientes *prime*, debido a que son los que proporcionan ingresos importantes. Sin embargo, la cantidad de clientes actuales debe mantenerse. El indicador de esta iniciativa será el aumento de clientes *prime* de Amazon, la cantidad de clientes debe aumentar en 5 % anual.
- Mantener la calidad de atención al cliente: La calidad de atención al cliente es una de las principales características de Amazon, motivo por el cual es un factor importante que se debe mantener para fidelizar a sus clientes. El indicador que se utilizará será el índice de satisfacción al cliente que recibe la empresa, este indicador es calculado por la American Customer Satisfaction Index (ACSI), el cual debe mantenerse mayor a 85 %.

## 2.3.Perspectiva interna

- Procesos ágiles para la entrega de productos: Con la implementación de tiendas físicas, la efectividad en el proceso de entrega de productos será muy importante. El cliente deberá recibir su producto en buenas condiciones y de manera rápida. Se tomará en cuenta el tiempo de atención para la entrega de productos al cliente, el cual deberá ser dos minutos por paquete.
- Procesos de disminución de costos de distribución: El objetivo de esta iniciativa es una combinación de las iniciativas de disminución de costos de distribución y la de implementación de tiendas físicas de la perspectiva financiera, debido a que se deberá implementar tiendas físicas en lugares estratégicos para la facilidad de acceso a los clientes y facilidad de entrega de las empresas utilizadas para la distribución de pedidos. Como medida de monitoreo, se considerará la cantidad de pedidos atendidos a través del servicio Amazon Pick Up, el cual deberá iniciar en el primer año con un 20 % de los pedidos realizados en la localidad donde ha sido implementado.

- Garantizar la calidad de los productos: Esta iniciativa tiene como finalidad asegurar que los pedidos sean empacados y entregados al cliente de manera adecuada y sin que sufran daños durante el proceso. Para esto, es necesario tomar en cuenta la satisfacción del cliente y los reclamos recibidos de clientes reportando paquetes entregados con productos deteriorados o que hayan sufrido daños.

#### **2.4.Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

- Comunicación de la nueva estrategia de la empresa a todo el personal: La alta gerencia de la compañía deberá realizar reuniones con la finalidad de poder informar al personal sobre la nueva estrategia de la empresa: Amazon Pick Up y los resultados logrados en el tiempo. El indicador para esta iniciativa serán las reuniones y comunicados trimestrales de las gerencias con el personal.
- Capacitación para entrega en tiendas: Es necesario que todo el personal de las tiendas físicas que se implementarán sea capacitado para la atención al cliente y para seguir con los procesos de entrega establecidos de manera eficiente. El indicador de esta iniciativa será la cantidad de personal que trabaja en tiendas físicas capacitado antes de iniciar sus labores, el cual deberá ser de 100 %.
- Capacitación para atención al cliente: Todo el personal de Amazon debe ser capacitado con la finalidad de atender a los clientes de manera adecuada y garantizar su fidelidad hacia la empresa, debe prevalecer la satisfacción al cliente y la empatía. Estas capacitaciones deben ser capaces de poder ayudar al personal a tomar decisiones correctas de cara a la satisfacción del cliente.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- En EE.UU., la industria del comercio electrónico es estable y se proyecta a seguir creciendo en el futuro de forma sostenible. Dicho país seguirá siendo líder en empresas de tecnología y telecomunicaciones. En este contexto, las oportunidades para las empresas como Amazon son mayores que las amenazas. Amazon centra su atención en factores de éxito, como el precio, la participación de mercado, diversidad de productos y, sobre todo, en la calidad que les brinda a sus clientes, lo cual le permite tener una gran ventaja competitiva.
- Amazon prioriza el crecimiento sostenido a largo plazo sin que ello perjudique sus ingresos. Es por este motivo que la empresa no limita sus servicios a un único público objetivo, aprovechando sus ventajas competitivas: participación de mercado, posicionamiento de marca, servicio al cliente y productos ofrecidos a precios bajos.
- Amazon es una empresa que se diferencia de su competencia por centrar sus operaciones en el cliente, ofreciendo una plataforma de comercio electrónico donde pueden encontrar una gran variedad de productos a precios bajos.
- Amazon busca, como uno de sus principales objetivos, la total satisfacción de sus clientes, identificando sus diferentes necesidades e innovando con soluciones que le permitan lograr la fidelización por la marca.
- Considerando que Amazon es una empresa con importantes ventajas competitivas en la industria de comercio electrónico, su estrategia de crecimiento está orientada hacia dos aspectos. Primero, el desarrollo de mercado, el cual está enfocado al desarrollo de nuevos canales de distribución. Y, segundo, la penetración de mercado, enfocada al incremento de ventas aprovechando el crecimiento del sector.
- Los planes funcionales tendrán éxito en la medida en que respondan y se alineen al objetivo más importante de Amazon: ser la compañía más centrada en el cliente del mundo, donde este pueda contar con la mayor diversidad de productos en línea, y comprometerse a ofrecerlos a precios más bajos que la competencia. Un elemento que permitirá el desarrollo de estos planes es la implementación de puntos físicos de entrega en lugares estratégicamente identificados,

que le brinden la opción al cliente de escoger el lugar de recojo de sus pedidos y a la vez, beneficiará a Amazon con la eficiencia y disminución de costos en su proceso de distribución.

- No es realista proponer el despliegue de Prime Air en el periodo que la presente tesis analiza. Tampoco es realista pensar que los drones serán el futuro inmediato del comercio electrónico porque ni los clientes, ni la regulación están listos para esta tecnología en el periodo 2014-2016. Los drones, en EE.UU., no son como las armas, cuyo derecho a posesión está defendido por la Constitución. Para mala suerte de Amazon, en este caso el derecho que gana es el de la privacidad, que los americanos defienden tan celosamente. En este sentido, los vehículos autónomos podrían ser el futuro de la distribución de pedidos, pero no son el futuro inmediato.

## **2. Recomendaciones**

- Amazon debe reconocer que en la actualidad existe dificultad en el desarrollo normativo y en la regulación para el uso de drones autónomos para la entrega de pedidos, debido a que es un medio de distribución nuevo y que aún no ofrece las medidas de seguridad necesarias. Sin embargo, Amazon no deberá descartar dicha posibilidad considerando los avances tecnológicos que en un futuro podrían hacer posible este medio de distribución.
- Dado que los drones serían capaces de manejar el 86 % de los paquetes reparte Amazon en los EE.UU., los cuales tienen un peso de 2,25 kg, son el futuro de la distribución. Por lo tanto, se recomienda a Amazon invertir en seguir investigando, haciendo pilotos y pruebas, así como testeo de modelos, y postergar su estrategia de Prime Air para el 2020.
- Mientras Amazon espera e incide para generar las condiciones que apunten a desplegar una estrategia de envíos automatizados, se recomienda implementar el plan propuesto para mejorar el proceso de distribución, el cual tiene un horizonte de 3 años y le da una mayor importancia a la presencia física.
- Amazon deberá emplear estrategias adecuadas de negociación con sus principales distribuidores, con el fin de minimizar el impacto al que está expuesto con la variabilidad constante de los precios del petróleo.

- En vista de que el comercio en tiendas físicas aún supera al comercio electrónico, Amazon deberá aprovechar y captar el crecimiento constante de este sector buscando equilibrar sus estrategias implementadas en sus tiendas físicas y en la virtual.

## Bibliografía

Alonso, Gustavo (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. Palermo Business Review, N° 2.

Amazon (s.f.). “Beneficios y acciones en EE.UU.” En: *Amazon Jobs and Benefits*, (s.f.). Fecha de consulta: 4/07/2017. <<https://www.amazon.jobs/es/benefits>>.

Amazon (s.f.). “Logística y operaciones” En: *Amazon Jobs*, (s.f.). Fecha de consulta: 27/10/2017. <[https://www.amazon.jobs/es/business\\_categories/fulfillment-operations](https://www.amazon.jobs/es/business_categories/fulfillment-operations)>.

Amazon (2017). “Quarterly Results” En: *The Amazon Blog*, octubre de 2017. Fecha de consulta: 17/11/2017. <<https://ir.aboutamazon.com/quarterly-results?c=97664&p=irol-reportsotter>>.

Ansof, Igor (1957). Strategies for diversification. Harvard business review, 35(5), 113-124.

Bermúdez, Ángel (2017). “7 cosas que cambiaron en Estados Unidos durante el gobierno de Barack Obama”. En: BBC, 19 de enero de 2017. Fecha de consulta: 15/05/2018. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-38626482>>.

Business Insider Intelligence (2013). “Amazon accounts for 43% of US online retail sales.” En: *Business Insider*, 03 de febrero de 2013, fecha de consulta: 05/05/2018. <<http://www.businessinsider.com/amazon-accounts-for-43-of-us-online-retail-sales-2017-2>>.

CNN (2016). ¿Están UPS, FedEx y Walmart amenazados por el progreso de Amazon? El gigante minorista Amazon continúa aumentando su liderazgo en el negocio de los envíos de productos. Con un servicio cada vez más rápido y la reducción de sus precios amenaza a gigantes de la logística como Walmart, UPS y FedEx. El profesor Carlos Parra analiza. [video] En: CNN en español, publicado por Xavier Serbiá, 9 de setiembre de 2016. Fecha de consulta: 16/01/2018. <<http://cnnespanol.cnn.com/video/cnnee-dinero-intvw-carlos-parra-amazon-la-guerra-de-las-entregas/>>.

Criteo (2018). “The new digital traveler. Your Guide to Winning More Buyers and Bookings in Asia-Pacific”. En: Criteo, 2018. Fecha de consulta: 22/03/2018. <<https://www.criteo.com/wp-content/uploads/2018/01/New-Digital-Traveler-EN.pdf>>.

David, Leonard (2016). “Will Amazon Kill FedEx? For UPS and FedEx, Amazon’s been great for business. Now it’s taking business away from them.” En: *Bloomberg Businessweek*, 31 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 1/03/2018. <<https://www.bloomberg.com/features/2016-amazon-delivery/>>.

Domenech, Simeón (2017). “Marketplaces y cómo funciona Amazon”. En: *Ecommaster*, 30 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 24/07/2018. <<http://ecommaster.es/marketplaces-y-como-funciona-amazon>>.

Ecommerce Guide (s.f.). “Ecommerce Legals and Law”. En: *Ecommerce Guide*, 10 de octubre de 2017. Fecha de consulta: 2/12/2017. <<https://ecommerceguide.com/guides/ecommerce-legals/>>.

El Economista (2017). “Amazon ya vale más del doble en bolsa que Wal-Mart”. En: *El Economista*, 30 de mayo de 2017. Fecha de consulta: 4/11/2017. <<https://www.eleconomista.com.mx/mercados/Amazon-ya-vale-mas-del-doble-en-bolsa-que-Wal-Mart-20170530-0129.html>>.

Emarketer (2014). “Total US Retail Sales Top \$4.5 Trillion in 2013, Outpace GDP Growth Ecommerce and mobile sales to steadily gain share of overall retail market”. En: *Emarketer*, 10 de abril de 2014. Fecha de consulta: 16/04/2018. <<https://www.emarketer.com/Article/Total-US-Retail-Sales-Top-3645-Trillion-2013-Outpace-GDP-Growth/1010756>>.

Euronews (2013). “Ola de calor en Estados Unidos con temperaturas de hasta 50 grados”. En: *Euronews*, 29 de junio de 2013. Fecha de consulta: 24/06/2018. <<http://es.euronews.com/2013/06/29/ola-de-calor-en-estados-unidos-con-temperaturas-de-hasta-50-grados>>.

Expansión (2009). “Estados Unidos es líder en tecnología. Junto con los países escandinavos, es uno de los que más utiliza tecnologías de telecomunicaciones; Malasia es la nación más tecnológica dentro de la lista de países en desarrollo.” En: *Expansión* (en alianza con CNN), 28 de enero de 2009. Fecha de consulta: 04/08/2018. <<http://expansion.mx/tecnologia/2009/01/28/eu-es-lider-en-tecnologia>>.

Expansión. (2017) “Fedex y UPS están en problemas por Amazon”. En: *Expansión* (en alianza con CNN), 9 de octubre de 2017. Fecha de consulta: 12/06/2018. <<https://expansion.mx/empresas/2017/10/06/fedex-y-ups-caen-por-informes-de-entrega-de-amazon>>.

Exporta Digital (2017). “Tipos de campañas en Amazon”. En: *Exporta Digital*, 24 de julio de 2017. Fecha de consulta: 14/03/2018. <<http://exportadigital.es/vender-en-amazon/2017/07/24/tipos-de-campanas-en-amazon/>>.

E-retail Advertising (2017). “Informe comercio electrónico en USA 2016.” En: *E-retail Advertising*, 04 de abril de 2017, fecha de consulta: 31/03/2018. <<http://www.e-retailadvertising.com/index.php/2017/04/04/informe-comercio-electronico-en-usa-2016/>>

Ferguson, Edward (2017). “Amazon.com Inc.’s Marketing Mix (4Ps) Analysis”. En: Panmore Institute, febrero de 2017. Fecha de consulta: 2/01/2018. <<http://panmore.com/amazon-com-inc-marketing-mix-4ps-analysis>>.

Fernández, Víctor (2014). “En Amazon te seleccionan tus compañeros”. En: *Revista Digital Inesem*, 20 de enero de 2014. Fecha de consulta: 25/11/2017. <<https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/en-amazon-com-te-seleccionan-tus-companeros/>>.



Fine, Toni (2015). “American Legal Systems: A Resource and Reference Guide” En: *Lexis Nexis*, que toma un extracto del artículo originalmente publicado por Anderson Publishing, s.f. Fecha de consulta: 4/03/2018. <<https://www.lexisnexis.com/en-us/lawschool/pre-law/intro-to-american-legal-system.page>>.

Friedman, Lawrence M. (2005). *A History of American Law*. 3ª ed. New York: Touchstone.

García, Carolina (2013). “EE.UU. anuncia normas más estrictas para reducir la contaminación. La regulación propuesta afecta a las emisiones de los vehículos y a la concentración de azufre en la gasolina”. En: *El País*, 29 de marzo de 2013. Fecha de consulta: 5/08/2018. <[https://elpais.com/sociedad/2013/03/29/actualidad/1364573219\\_475007.html](https://elpais.com/sociedad/2013/03/29/actualidad/1364573219_475007.html)>.

Giang, Vivian (2013). “Ranking America’s Biggest Companies By Turnover Rate”. En: *Slate* (tomado de *Business Insider*), 28 de julio de 2013. Fecha de consulta: 13/12/2017. <<https://slate.com/business/2013/07/turnover-rates-by-company-how-amazon-google-and-others-stack-up.html>>.

Gibson, Hank (2014). “How E-commerce is Affecting Consumer Behavior”. En: *DHL*, 14 de julio de 2014. Fecha de consulta: 15/11/2017. <<https://goglobal.dhl-usa.com/blog/e-commerce/how-e-commerce-is-affecting-consumer-behavior/>>.

Global Connectivity Index (2018). “Country profile: United States”. En: *Global Connectivity Index*. Fecha de consulta: 25/06/2018. <[http://www.huawei.com/minisite/gci/en/country\\_profile-us.html](http://www.huawei.com/minisite/gci/en/country_profile-us.html)>.

Guerrero, Ricardo (2015). “Alza en combustibles puede afectar el crecimiento”. En: *El Nuevo Diario*, 3 de junio de 2015. Fecha de consulta: 15/10/2017. <<https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/361450-alza-combustibles-puede-afectar-crecimiento/>>.

Gutiérrez, Álvaro (2017). “Los compradores online de Estados Unidos ahora compran a minoristas internacionales”. En: *Ecommerce News*, 16 de junio de 2017. Fecha de consulta: 21/01/2018. <<https://ecommerce-news.es/los-compradores-online-estados-unidos-ahora-compran-minoristas-internacionales-61617>>.

Hampshire, David (2008). “Legal System: Laws and Courts in the US”. En: *Just Landed*, que toma un extracto del artículo titulado “Living and Working in America: A Survival Book”, 16 de diciembre de 2008. Fecha de consulta: 18/05/2018. <<https://www.justlanded.com/english/United-States/Articles/Culture/Legal-System>>.

Laurence, Emily (2017). “How do your ACV and activewear purchases stack up against other primer members?”. En: *Well and Good*, 18 de octubre de 2017. Fecha de consulta: 7/01/2018. <<https://www.wellandgood.com/good-advice/how-much-people-spend-on-amazon/>>.

Leonard, David (2016). “Will Amazon kill Fedex?”. En: Bloomberg, 31 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 24/03/2018. <<https://www.bloomberg.com/features/2016-amazon-delivery/>>.

Mit Technology Review Editors (2017). “El legado tecnológico de Barack Obama”. En: *MIT Technology Review*, 11 de enero de 2017. Fecha de consulta: 5/07/2018. <<https://www.technologyreview.es/s/6672/el-legado-tecnologico-de-barack-obama>>.

Moscoso, Marcelo (s.f.). “Las 10 ciudades más ecológicas de Estados Unidos del 2015”. En: *Natura Medio Ambiental*. Fecha de consulta: 4/12/2017. <<https://www.natura-medioambiental.com/las-10-ciudades-mas-ecologicas-de-estados-unidos-del-2015/>>.

Molla, Rani (2017). “Amazon could be responsible for nearly half of U.S. e-commerce sales in 2017. The online retail space gets scarier and scarier for everyone that isn’t Amazon”. En: *Recode*, 24 de octubre de 2017. Fecha de consulta: 18/01/2018. <<https://www.recode.net/2017/10/24/16534100/amazon-market-share-ebay-walmart-apple-ecommerce-sales-2017>>.

Osorio, Víctor (2016). “Las claves del éxito de Amazon”. En: *Expansión*, 08/07/2016. Fecha de consulta: 21/02/2018. <<http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/07/08/577ea714e5fdea4c028b4627.html>>.

Payscale (s.f.). “The least loyal employees”. En: Payscale, (s.f.). Fecha de consulta: 4/09/2018. <<https://www.payscale.com/data-packages/employee-loyalty/least-loyal-employees>>.

Pew Research Center (2018). “Internet / Broadband Fact Sheet.” En: *Pew Research Center. Internet and Technology*, 5 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 7/11/2017. <<http://www.pewinternet.org/fact-sheet/internet-broadband/>>.

Porter, Michael E. (1979). “How competitive forces shape strategy.” *Harvard Business Review*.

Porter, Michael E. (1980). “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.” Free Press, New York.

Porter, Michael E. (1985). “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.” Free Press, New York.

Porter, Michael E. (1996) “What is Strategy?” *Harvard Business Review*.

Porter, Michael E. (1998) “On Competition.” Harvard Business School Publishing.

Reveel (s.f.). “Comparing Shipping Rates in 2018: FedEx vs. UPS vs. DHL vs. USPS”. En: *Reveel Research*, s.f. Fecha de consulta: 23/05/2018. <<https://www.reveelgroup.com/comparing-shipping-rates-2018/#outlook>>.

Rodríguez, David (2015). “¿Cómo nació Amazon?”. En: *Libertad Digital*, 22 de marzo de 2015. Fecha de consulta: 14/12/2017. <<https://www.libertaddigital.com/ciencia-tecnologia/internet/2015-03-22/como-nacio-amazon-1276543668/>>.

RTVE (s.f.). “La economía de Estados Unidos se frenó en 2013, cuando su PIB creció un 1,9%”. Disponible en: <<http://www.rtve.es/noticias/20140327/economia-estados-unidos-crecio-26-ultimo-trimestre-del-ano-2013/905063.shtml>>.

Shakle, Samira (2013). “World of drones”. En: *The Express Tribune*, 10 de febrero de 2013. Fecha de consulta: 14/11/2017. <<https://tribune.com.pk/story/505333/world-of-drones/>>.

Sharman, Jon (2017). “Amazon delivery drivers 'urinate in bottles to keep to schedule delivering 200 parcels a day', whistleblowers claim. Some say they often break speed limits to complete routes”. En: *Independent UK*, 10 de diciembre de 2017, fecha de consulta: 23/06/2018. <<http://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/amazon-delivery-drivers-parcels-online-orders-website-toilet-breaks-minimum-wage-a8102386.html>>.

Smith, Aaron y Anderson, Mónica (2016). “Online Shopping and E-Commerce. New technologies are impacting a wide range of Americans’ commercial behaviors, from the way they evaluate products and services to the way they pay for the things they buy.” En: *Pew Research Center on the Internet and Technology*, 19 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 7/11/2017. <<http://www.pewinternet.org/2016/12/19/online-shopping-and-e-commerce/>>.

Smith, Aaron y Anderson, Mónica (2017). “Automation in Everyday Life. Americans express more worry than enthusiasm about coming developments in automation – from driverless vehicles to a world in which machines perform many jobs currently done by humans.” En: *Pew Research Center on the Internet and Technology*, 4 de octubre de 2017. Fecha de consulta: 8/11/2017. <<http://www.pewinternet.org/2017/10/04/americans-attitudes-toward-driverless-vehicles/>>.

Smith, Aaron y Anderson, Mónica (2017). “Americans’ attitudes toward driverless vehicles. En: *Pew Research Center on the Internet and Technology*, 4 de octubre de 2017. Fecha de consulta: 15/01/2018. <<http://www.pewinternet.org/2017/10/04/automation-in-everyday-life/>>.

Statista (s.f.). “Número de empleados de Amazon”. En: *Statista*, s.f. Fecha de consulta: 24/05/2018. <<https://es.statista.com/estadisticas/535623/numero-de-empleados-de-amazon/>>.

Statista (s.f.). “Amazon's shipping costs from 2012 to 2016 (in million U.S. dollars)”. En: *Statista*, s.f. Fecha de consulta: 11/03/2018. <<https://www.statista.com/statistics/806498/amazon-shipping-costs/>>.

Statista (s.f.). “Most popular retail websites in the United States as of December 2017, ranked by visitors (in millions)”. En: *Statista*, s.f. Fecha de consulta: 21/02/2018. <<https://www.statista.com/statistics/271450/monthly-unique-visitors-to-us-retail-websites/>>.

Statista (s.f.). “Retail e-commerce sales in the United States from 1st quarter 2009 to 3rd quarter 2018 (in million U.S. dollars)”. En: *Statista*, s.f. Fecha de consulta: 25/04/2018. <<https://www.statista.com/statistics/187443/quarterly-e-commerce-sales-in-the-the-us/>>.

Statista (s.f.). “Retail e-commerce sales in the United States from 1st quarter 2009 to 3rd quarter 2018 (in million U.S. dollars)”. En: *Statista*, s.f. Fecha de consulta: 13/02/2018. <<https://www.statista.com/statistics/272391/us-retail-e-commerce-sales-forecast/>>.

Statista (s.f.). “Online, mobile and social commerce reach among adults in the United States as of December 2015, by age group”. En: *Statista*, s.f. Fecha de consulta: 19/04/2018. <<https://www.statista.com/statistics/199280/us-e-commerce-channel-penetration-age-group/>>.

Statista (s.f.). “Mobile broadband subscriptions per 100 inhabitants in the United States from 2004 to 2017”. En: *Statista*, s.f. Fecha de consulta: 13/03/2018. <<https://www.statista.com/statistics/199280/us-e-commerce-channel-penetration-age-group/>>.

Statista (s.f.). “Percentage of population using the internet in the United States from 2000 to 2016”. En: *Statista*, s.f. Fecha de consulta: 13/03/2018. <<https://www.statista.com/statistics/209117/us-internet-penetration/>>.

Statista. (s.f.). “Producto interior bruto de Estados Unidos a precios actuales desde 2010 hasta 2020 (en miles de millones de dólares)”. En: *Statista*, s.f. Fecha de consulta: 22/04/2018. <<https://es.statista.com/estadisticas/635222/producto-interior-bruto-pib-de-estados-unidos-en-2020/>>.

Statista (s.f.). “Tasa de crecimiento del producto interior bruto real en Estados Unidos desde 2010 hasta 2020 (comparada con el año anterior)”. En: *Statista*, s.f. Fecha de consulta: 25/02/2018. <<https://es.statista.com/estadisticas/635230/tasa-decrecimiento-del-producto-interior-bruto-pib-de-estados-unidos-en-2020/>>.

Torpey, Elka y Watson, Audrey (2014). “Education level and jobs: Opportunities by state”. En: Bureau of Labor Statistics, setiembre de 2014. Fecha de consulta: 17/07/2018. <<https://www.bls.gov/careeroutlook/2014/article/education-level-and-jobs.htm>>.

Transport Topics (2017). “The Rise of E-Commerce”. En: *Transport Topics*, 2 de abril de 2017. Fecha de consulta: 14/05/2018. <<https://www.ttnews.com/articles/rise-e-commerce>>.

UOC (2014). “El papel de la logística en el desarrollo del e-commerce”. En: UCO, Blog de Logística, 6 de noviembre de 2014. Fecha de consulta: 14/09/2017. <<http://blogdelogistica.es/logistica-e-commerce/>>.

UPS (2016). “Pulse of the Online Shopper, U.S. Study. Tech-savvy shoppers transforming retail”. En: *UPS*, junio de 2016. Fecha de consulta: 23/10/2017. <[file:///C:/Users/dfranco/Downloads/2016\\_UPS\\_Pulse%20of%20the%20Online%20Shopper\\_white%20paper%20final%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/dfranco/Downloads/2016_UPS_Pulse%20of%20the%20Online%20Shopper_white%20paper%20final%20(2).pdf)>.

Walker, Rusell y Jiwani, Rafique (2014). “Reinventando el comercio electrónico: La apuesta de Amazon por el reparto de mercancías con vehículos no tripulados”. En: Kellogg School of Management de la Northwestern University, 2014.

Wharton (2017). “Amazon busca sede: Cómo eligen las empresas dónde instalarse”. En: *Wharton Knowledge – Universidad de Pensylvania*, 8 de noviembre de 2017. Fecha de consulta: 6/08/2018. <<http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/las-empresas-eligen-donde-instalar-sede/>>.

Wiesner, Mónica (2015). “Estados Unidos entra hoy en deuda ecológica para 2015. California, Texas y Florida son los estados con mayor deuda, según un informe que analiza la demanda de recursos naturales estado por estado.” En: *Univisión*, 14 de julio de 2015. Fecha de consulta: 11/07/2018. <<https://www.univision.com/noticias/medio-ambiente/estados-unidos-entra-hoy-en-deuda-ecologica-para-2015>>.

Wikipedia (s.f.). “Áreas protegidas de Estados Unidos”. En: *Wikipedia*, (s.f.). Fecha de consulta: 15/07/2018. <[https://es.wikipedia.org/wiki/%C3%81reas\\_protegidas\\_de\\_Estados\\_Unidos](https://es.wikipedia.org/wiki/%C3%81reas_protegidas_de_Estados_Unidos)>.

Wikipedia (s.f.). “Geografía de Estados Unidos”. En: *Wikipedia*, (s.f.). Fecha de consulta: 10/06/2018. <[https://es.wikipedia.org/wiki/Geograf%C3%ADa\\_de\\_Estados\\_Unidos](https://es.wikipedia.org/wiki/Geograf%C3%ADa_de_Estados_Unidos)>.

Wikipedia (s.f.). “Amazon, Inc.”. En: *Wikipedia*, (s.f.). Fecha de consulta: 16/09/2017. <[https://es.wikipedia.org/wiki/Geograf%C3%ADa\\_de\\_Estados\\_Unidos](https://es.wikipedia.org/wiki/Geograf%C3%ADa_de_Estados_Unidos)>.

World Economic Forum (2016). “Global Competitiveness Report 2015-2016”. Fecha de consulta: 8/03/2018. <[http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)>.

Zakaria, Fareed (2016). “Cómo Obama cambió a Estados Unidos”. En: *CNN*, 7 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 21/10/2017. <<https://cnnespanol.cnn.com/2016/12/07/como-obama-cambio-a-estados-unidos/>>.

## **Anexos**

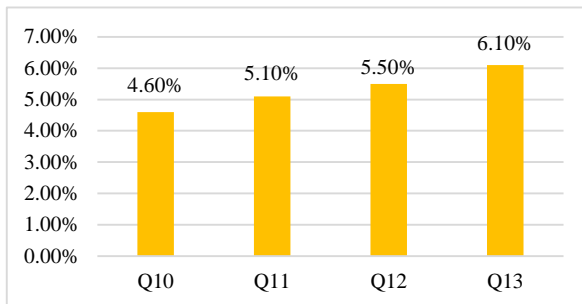
## Anexo 1. Estados financieros de Amazon

	2011	2012	2013
Ventas	48,077	61,093	74,452
Costo de ventas	37,288	45,971	54,181
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>10,789</b>	<b>15,122</b>	<b>20,271</b>
	78%	75%	73%
% ^ Ventas	-35%	-18%	0%
Mg. Bruto	<b>22%</b>	<b>25%</b>	<b>27%</b>
Fullfillment	4,576	6,419	8,585
Marketing	1,630	2,408	3,133
Tecnología	2,909	4,564	6,565
General	658	896	1,129
Otros	154	159	114
Gastos de operación	<b>9,927</b>	<b>14,446</b>	<b>19,526</b>
	21%	24%	26%
<b>Utilidad de operación</b>	<b>862</b>	<b>676</b>	<b>745</b>
<b>Margen Operación</b>	<b>1.79%</b>	<b>1.11%</b>	<b>1.00%</b>
Gastos por interes	-4	-52	-103
Otros gastos	76	-80	-136
Total otros gastos	72	-132	-239
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>934</b>	<b>544</b>	<b>506</b>
Impuestos	-291	-428	-161
Otros	-12	-155	-71
<b>Resultado Neto</b>	<b>631</b>	<b>-39</b>	<b>274</b>
Margen Neto	1.3%	-0.1%	0.4%

Ventas	2011	2012	2013
North America	26705	34813	44517
Internaional	21372	26280	29935
AWS			
<b>Total Ventas</b>	<b>48,077</b>	<b>61,093</b>	<b>74,452</b>

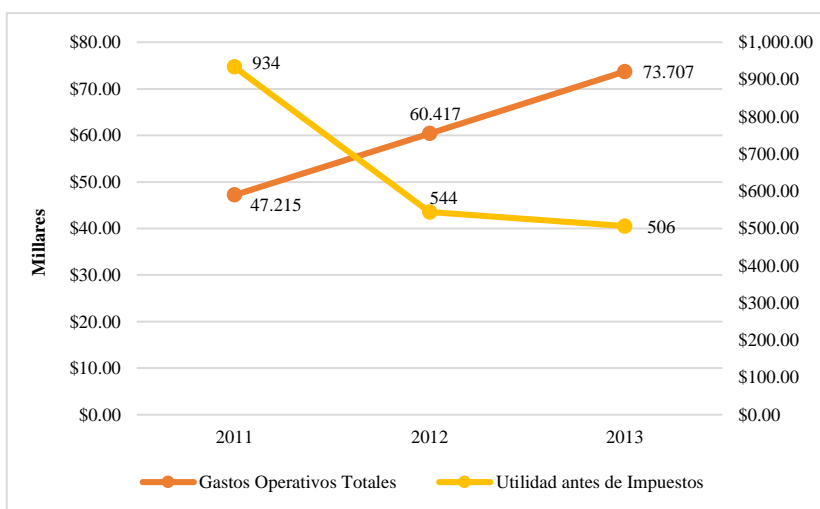
Costo de distribución		
2011	2012	2013
3989	5134	6635
10.7%	11.2%	12.2%

**Anexo 2. Porcentaje de comercio electrónico en el total de ventas minoristas de EE.UU. (2010-2013)**



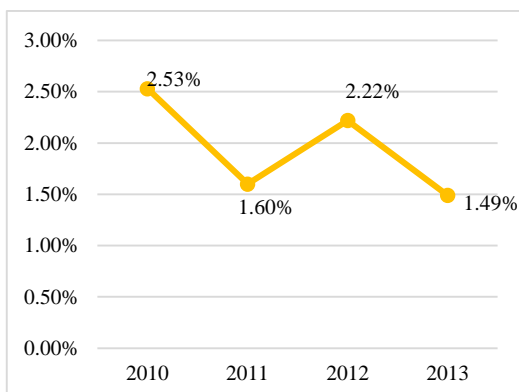
Fuente: Statista. Elaboración propia.

**Anexo 3. Variación de gastos operativos y utilidad antes de impuestos de Amazon entre 2011 y 2013**



Fuente: Walker y Jiwani (2014). Elaboración propia.

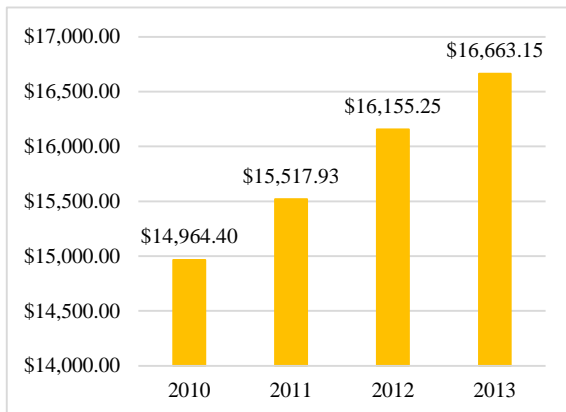
**Anexo 4. Tasa de crecimiento del PBI real en EE.UU. 2010-2013**



Fuente: Statista. Elaboración propia.

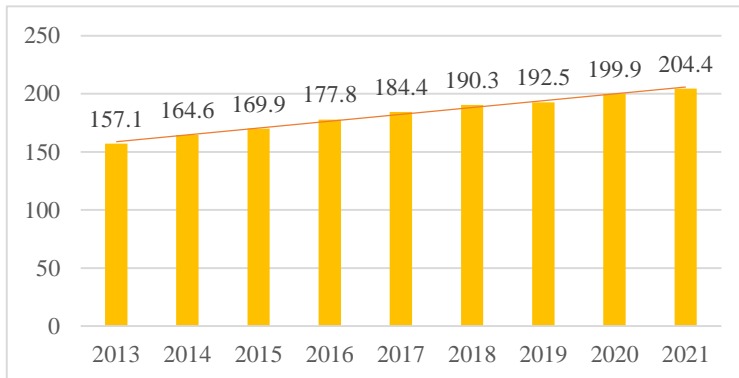


#### Anexo 5. PBI de EE.UU. a precios del 2013 (miles de millones de US\$)



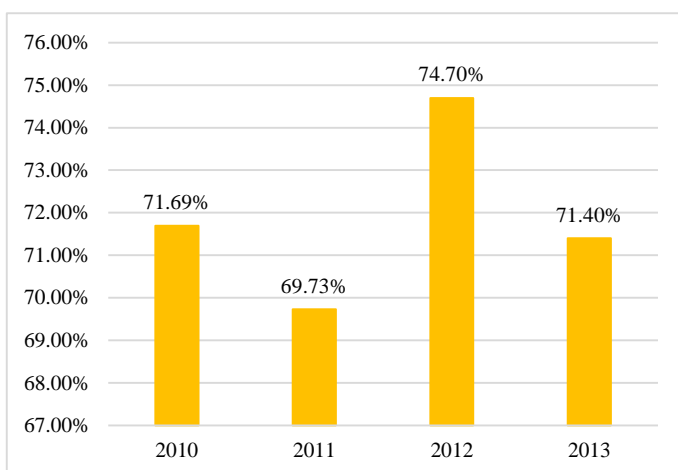
Fuente: Statista. Elaboración propia.

#### Anexo 6. Aumento de usuarios de comercio electrónico entre el 2013 y 2021



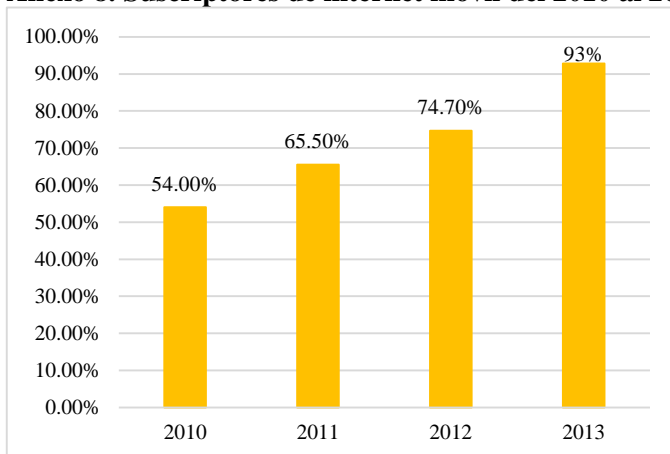
Fuente: Statista. Elaboración propia.

#### Anexo 7. Penetración de internet en EE.UU. del 2010 al 2013



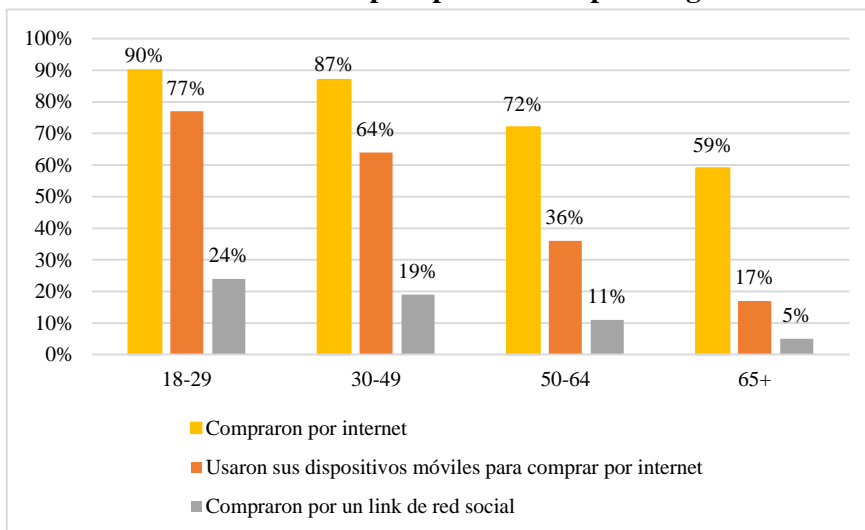
Fuente: Statista. Elaboración propia.

### Anexo 8. Suscriptores de internet móvil del 2010 al 2013



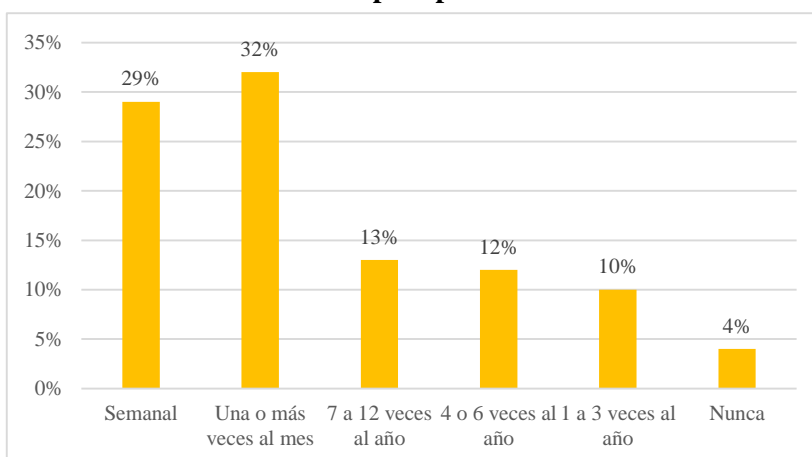
Fuente: Statista. Elaboración propia.

### Anexo 9. Penetración de compras por internet por rango de edades con proyección al 2015



Fuente: Statista. Elaboración propia.

### Anexo 10. Frecuencia de compras por internet al 2017



Fuente: Statista. Elaboración propia.

### Anexo 11. Rivalidad entre empresas competidoras

Rivalidad entre empresas competidoras		Muy poco	Poco	Neutral	Alto	Muy alto	
Número de competidores	Varios	1	1	1	1		Pocos
Crecimiento relativo del sector comercio electrónico	Lento	1	1	1	1	1	Rápido
Barreras de salida	Bajo	1	1	1	1		Alto
Gastos en publicidad	Alto	1	1	1	1		Bajo
Complejidad del sector	Bajo	1	1	1	1	1	Alto
Valor de marca	Bajo	1	1	1	1	1	Alto
Diversidad de competidores	Alto	1	1	1	1		Bajo
Promedio	4,43	Alto					

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 12. Entrada potencial de nuevos competidores

Entrada potencial de nuevos competidores		Muy poco	Poco	Neutral	Alto	Muy alto	
Diferenciación del producto	Bajo	1	1				Alto
Economía a escala	Bajo	1	1	1	1		Alto
Acceso a tecnología para ofrecer el mismo servicio	Amplio	1	1				Limitado
Requerimiento de capital	Bajo	1	1	1	1		Alto
Protección gubernamental	Bajo	1					Alto
Curva de aprendizaje (efecto de la experiencia)	Bajo	1	1	1	1	1	Alto
Promedio	3	Neutral					

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 13. Desarrollo de productos sustitutos

Desarrollo de productos sustitutos		Muy	Poco	Neutral	Alto	Muy alto	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alto	1	1	1	1		Bajo
Costo de cambio	Bajo	1	1	1			Alto
Desempeño/efectividad del sustituto	Alto	1	1	1	1		Bajo
Valor / precio del sustituto	Bajo	1	1	1			Alto
Promedio	3,50	Alto					

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 14. Poder de negociación de proveedores

Poder de negociación de proveedores		Muy poco	Poco	Neutral	Alto	Muy alto	
Número de empresas logísticas en EE.UU.	Poco	1	1	1	1	1	Mucho
Disponibilidad de sustitutos de servicios de proveedores	Bajo	1	1	1	1		Alto
Costo de cambio de proveedor	Alto	1	1	1			Bajo
Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	Alto	1					Bajo
Contribución de los proveedores para la calidad del servicio	Bajo	1	1	1	1	1	Alto
Importancia del servicio a la rentabilidad de los proveedores	Bajo	1	1	1	1	1	Alto
Promedio	3,83	Alto					

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 15. Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes		Muy poco	Poco	Neutral	Alto	Muy alto	
Número de clientes importantes	Poco	1	1	1			Mucho
Disponibilidad de servicios sustitutos	Mucho	1	1	1	1	1	Poco
Costo de cambio	Bajo	1	1	1	1		Alto
Amenaza de clientes de integrarse hacia atrás	Alto	1	1	1	1		Bajo
Usuarios potenciales	Poco	1	1	1	1	1	Mucho
Promedio	4,20	Alto					

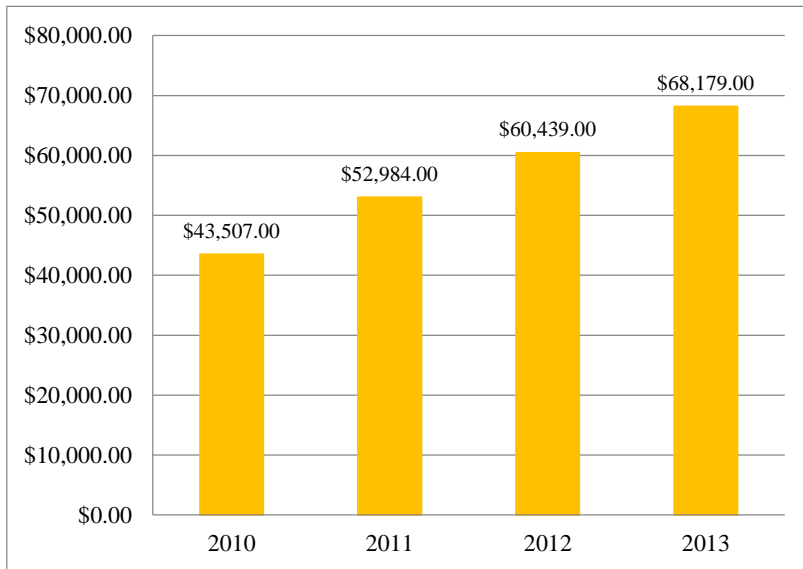
Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 16. Matriz EFE

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Se estima que los americanos que compran por internet crecen en 3,35 %.	0,22	4	0,88
El 54 % de los americanos jóvenes (18-29) usan internet y realizan compras por este medio.	0,08	4	0,32
De los americanos que compran por internet, el 29 % lo hace una vez por semana y el 32 % entre 1 y 2 veces al mes.	0,07	4	0,28
El consumidor promedio americano tiene alta capacidad de consumo del (US\$ 50.000 en promedio).	0,09	3	0,27
Hay buena infraestructura para distribución por carretera.	0,08	4	0,32
Alta inversión en tecnología.	0,08	4	0,32
Los americanos aceptan el futuro de la automatización de vehículos.	0,07	3	0,21
<b>Total oportunidades</b>			<b>2,6</b>
Amenazas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
El 46 % de americanos prefiere comprar en tienda.	0,03	3	0,09
El 54 % de americanos está preocupado por el desarrollo de vehículos automatizados.	0,04	1	0,04
Se da la innovación en medios de atención al cliente por parte de la competencia.	0,05	2	0,1
Los americanos son celosos con su privacidad y muy cuidadosos con sus datos.	0,07	1	0,07
Existe una alta regulación para el manejo de drones.	0,07	1	0,07
Las personas asocian los drones con herramientas de ataque en guerras.	0,04	1	0,04
Los políticos realizan campañas para que las empresas de <i>e-commerce</i> paguen más impuestos.	0,01	1	0,01
<b>Total amenazas</b>	1		<b>0,42</b>
<b>Oportunidades vs. amenazas</b>			<b>2,18</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 17. Ventas minoristas de comercio electrónico en EE.UU. de 2010 a 2013 (en millones de US\$)**



Fuente: Statista. Elaboración propia.

**Anexo 18. Matriz del perfil competitivo**

Factores críticos de éxito	Pond.	Amazon.com		Ebay.com		Walmart.com	
		Calif. 1-4	Puntuac.	Calif. 1-4	Puntuac.	Calif. 1-4	Puntuac.
Participación de mercado	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1
Precio	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Calidad de los productos	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2
Diversidad de productos	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Lealtad de clientes	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2
Publicidad	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45
Tecnología	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Experiencia en comercio electrónico	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Servicio al cliente	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3
Posición financiera	0,1	4	0,4	2	0,2	4	0,4
Estructura organizativa	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
			<b>4,0</b>		<b>2,7</b>		<b>3,1</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 19. Canvas de la empresa Amazon

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"><li>- Socios logísticos</li><li>- Suministros</li><li>- Socios de distribución</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Plataforma (desarrollo <i>web</i>)</li><li>- Innovación (nuevas formas de despacho)</li><li>- Servicio al cliente</li><li>- Sistema de logística</li><li>- Almacenamiento (<i>fulfilment</i>)</li><li>- Sistema de distribución</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Facilidad para realizar compras</li><li>- Entrega rápida y a domicilio</li><li>- Disponibilidad</li><li>- Precios bajos</li><li>- Búsqueda sencilla y detallada</li><li>- Amplio catálogo de productos</li><li>- Accesibilidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Autoservicio</li><li>- Comunidades de usuario</li><li>- Creación colectiva</li><li>- Publicidad en redes sociales</li><li>- Recomendaciones de acuerdo con los gustos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mercado de masa</li><li>- Consumidores</li><li>- Vendedores</li><li>- Personas con acceso a internet</li><li>- Clientes de ocasión</li></ul>
	<b>Recursos claves</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Contratos con proveedores</li><li>- Almacenes</li><li>- Patentes</li><li>- Plataforma <i>web</i></li><li>- Empleados</li><li>- Distribuidores</li><li>- Marca</li></ul>		<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Venta por página <i>web</i></li><li>- Venta por aplicación móvil</li><li>- Distribución directa</li><li>- Centros de distribución</li></ul>	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Flujos de ingresos</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>- Centrado en costes</li><li>- Economía de escala (marketing, tecnología)</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>- Venta de activos (diversos productos de Amazon)</li><li>- Plataforma publicitaria de productos de terceros</li><li>- Servicios <i>web</i></li><li>- Comisiones por ventas</li><li>-Suscripciones cuenta Prime de Amazon</li></ul>		

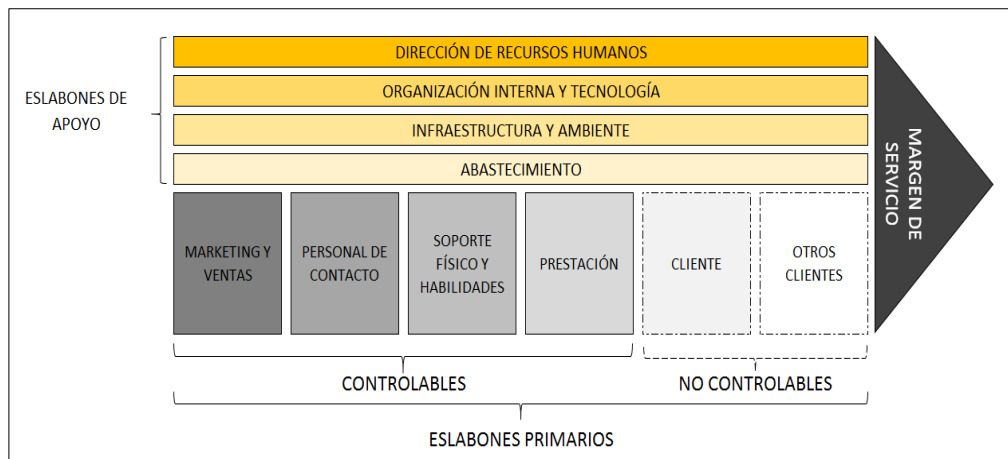
Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 20. Clasificación de actividades de la cadena de valor

Actividades primarias	Actividades de apoyo
Logística interna	Infraestructura de Amazon
Procesos	Dirección de Recursos Humanos
Logística de salida	Tecnología e I&D
Marketing y ventas	Aprovisionamiento
Posventa	

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 21. Representación gráfica de la cadena de valor de Amazon



Fuente: Alonso 2008. Elaboración propia.

## Anexo 22. Matriz VRIO

Recursos		Valioso	Raro	Costoso de imitar	Explotado por la organización	Implicación competitiva
Recursos físicos	Almacenes tecnificados	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
	Vendedores alternos con propios espacios físicos ( <i>marketplace</i> )	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Recursos financieros	Precios bajos	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
	Alta inversión en innovación y desarrollo	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Recursos humanos	Jeff Bezos (CEO)	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
	Personal comprometido con la empresa	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
	Personal de preparación de pedidos altamente capacitado	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Recursos organizativos	Calidad de atención al cliente	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
	Entrega de pedidos a tiempo	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
	Diversas alternativas de entrega de pedidos	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
	Tecnología	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
	Fácil interacción del cliente con la página	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva temporal
	Diversidad de productos ofrecidos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
	Diversidad de métodos de pago	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
	Marca posicionada	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
	Uso de robots en proceso de empaquetado	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
	Brinda detalles de la compra al cliente	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva sostenible
	Publicidad personalizada	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 23. Factores críticos para el éxito

Factores críticos para el éxito	Peso	Nota	Total ponderado
<b>Fortalezas</b>			
26,60 % de participación de mercado en <i>online retail</i>	0,12	4	0,48
Posicionamiento de marca	0,11	4	0,44
Servicio centrado en el cliente y consiguiente fidelización de los clientes	0,1	4	0,4
Entrega rápida de productos	0,08	4	0,32
Productos ofrecidos a precios bajos	0,08	3	0,24
Diversidad de productos ofrecidos	0,08	3	0,24
Eficiente política de devoluciones	0,04	3	0,12
Eficiente servicio de atención al cliente en línea	0,04	3	0,12
Alta capacidad de inversión en innovación y desarrollo de tecnología	0,1	4	0,4
Gestión eficiente de <i>big data</i> con información de clientes	0,07	4	0,28
<b>Total fortalezas</b>	<b>0,82</b>		<b>3,04</b>
<b>Debilidades</b>			
Altos costos operativos	0,07	1	0,07
Dependencia en UPS y Fedex para la distribución (tercerizada)	0,07	1	0,07
Alta exigencia a los proveedores de la distribución	0,04	2	0,08
<b>Total debilidades</b>	<b>0,18</b>		<b>0,22</b>
<b>Fortalezas vs. debilidades</b>	<b>1</b>		<b>+2,82</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 24. Matriz FODA cruzado

	Factores internos	
	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	1. 26,60 % de participación de mercado en <i>online retail</i> . 2. Posicionamiento de marca. 3. Servicio centrado en el cliente y consiguiente fidelización de los clientes. 4. Entrega rápida de productos. 5. Productos ofrecidos a precios bajos. 6. Diversidad de productos ofrecidos. 7. Eficiente política de devoluciones. 8. Eficiente servicio de atención al cliente en línea. 9. Alta capacidad de inversión en innovación y desarrollo de tecnología. 10. Gestión eficiente de <i>big data</i> con información de clientes.	1. Altos costos operativos. 2. Dependencia en UPS y Fedex para la distribución (tercerizada). 3. Alta exigencia a los proveedores de la distribución.



Factores externos			
Oportunidades (O)	1. Crecimiento estimado en 3,35 % de americanos que compran por Internet. 2. El 54% de los americanos jóvenes (18-29) usan internet y realizan compras ahí. 3. De los americanos que compran por internet, el 29 % lo hace una vez por semana y el 32 % entre 1 y 2 veces al mes. 4. Alta capacidad de consumo del consumidor promedio americano (US\$ 50.000 en promedio). 5. Buena infraestructura para distribución por carretera. 6. Alta inversión en tecnología. 7. Americanos aceptan el futuro de la automatización de vehículos.	FO1. Incremento de ventas a través del aumento de campañas publicitarias en redes sociales para poder captar el crecimiento de compra por internet y el número de clientes ( <i>prime</i> y no <i>prime</i> ) F1. O1. FO2. Aumentar las ventas identificando el comportamiento de compra de sector que realiza compras por internet, adicionalmente, analizar las ventas realizadas por los diferentes perfiles de cliente para lanzar campañas personalizadas con productos de su interés. F10.O2. O4. FO3. Mantener los precios bajos de productos ofreciéndolos en tiendas físicas de Amazon. (Amazon Go). F5. O4.	DO1. Reducir los tiempos de entrega de pedidos implementando medios terrestres automatizados, y reducir el tiempo de preparación de pedidos. D1. O5 DO2. Reducir costos de entrega contratando proveedores alternativos que mantengan el nivel de servicio de entrega de pedidos. D2. O1 DO3. Colocar puntos de entregas, definidos por estadísticas según la cantidad de productos entregados por zonas. D1. O1. O2. O6. DO4. Pilotos de entrega de pedido en tiendas físicas (Amazon Go, Amazon Books, Amazon Pop-Up) para medir la aceptación de los clientes. O6. A1.
Amenazas (A)	1. El 46 % de los americanos prefiere comprar en tienda. 2. El 54 % está preocupado por el desarrollo de vehículos automatizados. 3. Innovación en medios de atención al cliente por parte de la competencia. 4. Los americanos son celosos con su privacidad y muy cuidadosos con sus datos. 5. Alta regulación para el manejo de drones. 6. Las personas asocian los drones con herramientas de ataque en guerras. 7. Campañas para que paguen más impuestos.	FA1. Implementar un servicio de entrega de productos con un periodo establecido de prueba con derecho a cambio por parte del cliente. F4. A1 FA2. Implementar acuerdos de confidencialidad con el cliente, de acuerdo con la regulación GDPR (General Data Protection Regulation). F9. A4 FA3. Implementar servicio de atención al cliente mediante robots o a través de Alexa. F8 A3	

Fuente: Elaboración propia.

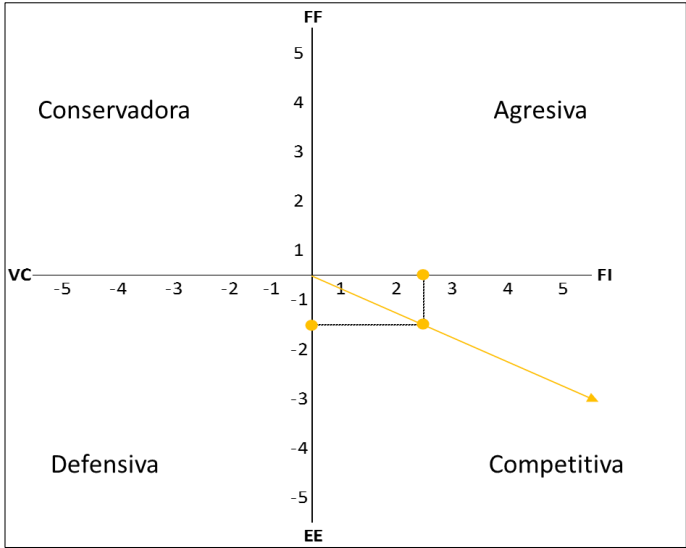
## Anexo 25. Matriz Peyea

Ventaja competitiva (izquierda)	Puntaje	Promedio
1. 26,60 % de participación en el mercado	-1	-1.4
2. Posicionamiento de marca	-1	
3. Servicio centrado en el cliente y consiguiente fidelización de los clientes	-1	
4. Entrega rápida de productos	-2	
5. Productos ofrecidos a precios bajos	-2	
Fuerza de la industria (derecha)	Puntaje	Promedio
1. Crecimiento estimado en 7,01 % de americanos que compran por internet	5	3.33
2. De los americanos que compran por internet, 29 % de ellos lo hacen una vez por semana y 32 % entre 1 y 2 veces al mes.	2	
3. Alta capacidad de consumo del consumidor promedio americano (US\$ 50.000 en promedio)	3	
Estabilidad del entorno (abajo)	Puntaje	Promedio
1. Cambio tecnológico	-1	-1
2. Elasticidad precio de la demanda	-1	

Anexo 26. Representación de la matriz Peyea

Eje X	-1,40
Eje Y	2,33

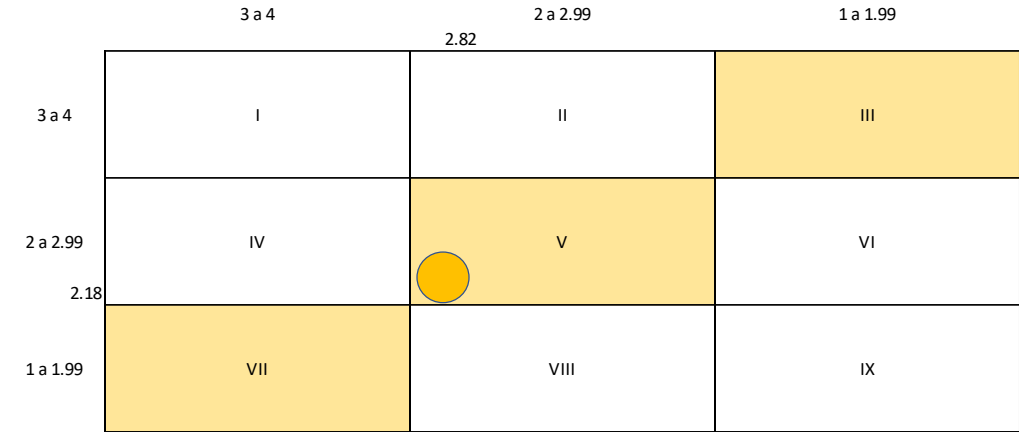
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 27. Matriz interna – externa

Matriz EFE (Eje X)	2,82
Matriz EFI (Eje Y)	2,18



Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 28. Matriz de la estrategia principal

Crecimiento rápido del mercado			
Posición competitiva débil	Cuadrante II	Cuadrante I	Posición competitiva fuerte
	<div><div>1. Desarrollo de mercado</div><div>2. Penetración de mercado</div><div>3. Desarrollo de producto</div><div>4. Integración horizontal</div><div>5. Desinversión</div><div>6. Liquidación</div></div>	<div><div>1. Desarrollo de mercado</div><div>2. <b>Penetración de mercado</b></div><div>3. Desarrollo de producto</div><div>4. Integración hacia delante</div><div>5. Integración hacia atrás</div><div>6. Integración horizontal</div><div>7. Diversificación relacionada</div></div>	
Posición competitiva fuerte	Cuadrante III	Cuadrante IV	Posición competitiva débil
	<div><div>8. Recorte de gastos</div><div>9. Diversificación relacionada</div><div>10. Diversificación no relacionada</div><div>11. Desinversión</div><div>12. Liquidación</div></div>	<div><div>1. Diversificación relacionada</div><div>2. Diversificación no relacionada</div><div>3. Alianzas estratégicas</div></div>	
Crecimiento lento del mercado			

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 29. MPEC

Factores claves		Estrategias															
		F.O1	F.O2	D.O1	D.O2	D.O3	D.O4	F.A1	F.A2	F.A3	F.A4	P	C	P	C	P	C
<b>Oportunidades</b>	<b>Ponderación</b>	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C
Crecimiento estimado en 7,01 % de americanos que compran por internet	0,22	4	0,8	3	0,6	4	-	-	-	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6
El 54 % de los americanos jóvenes (18-29) usan internet y realizan compras por este medio	0,08	3	0,2	4	0,2	3	-	-	-	3	0,2	4	0,2	3	0,2	4	0,1
De los americanos que compran por internet, 29 % de ellos lo hacen una vez por semana y 32 % entre 1 y 2 veces al mes.	0,07	3	0,2	1	0,2	3	-	-	-	4	0,2	8	0,2	4	0,2	8	0,2
Alta capacidad de consumo del consumidor promedio americano (US\$ 50.000 en promedio)	0,09	4	0,3	6	0,2	7	3	-	-	3	0,2	7	0,2	3	0,2	7	0,3
Buena infraestructura para distribución por carretera	0,08	4	0,3	2	-	-	4	0,3	2	4	0,3	2	2	6	4	2	0,3
Alta inversión en tecnología	0,08	4	0,3	2	-	-	3	0,2	4	3	0,2	4	3	4	2	6	0,1
Americanos aceptan el futuro de la automatización de vehículos	0,07	3	0,2	1	-	-	2	0,1	4	3	0,2	1	1	7	3	1	0,2
<b>CTA</b>			2,5	4	1,3	8	0,7	0	0,7	7	2,4	4	1,9	2	2,0	7	1,5
<b>Amenazas</b>	<b>Ponderación</b>	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C
El 46 % de los americanos prefiere comprar en tienda	0,03	2	0,0	6	0,0	3	9	0,0	3	9	-	-	4	0,1	2	4	0,1
54 % está preocupado sobre el desarrollo de vehículos automatizados	0,04	3	0,1	2	-	-	1	0,0	4	-	-	3	0,1	2	4	0,1	6
Innovación en medios de atención al cliente por parte de la competencia.	0,05	3	0,1	5	0,1	3	5	0,1	3	5	-	-	4	0,2	3	5	0,1
Americanos son celosos con su privacidad y muy cuidadosos con sus datos	0,07	3	0,2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0,2	1	-	-
Alta regulación para el manejo de drones	0,07	-	-	-	-	3	1	-	-	3	1	3	1	4	8	-	-

Factores claves		Estrategias																			
		F.O1		F.O2		D.O1		D.O2		D.O3		D.O4		F.A1		F.A2		F.A3		F.A4	
Amenazas	Ponderación	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Las personas asocian los drones con herramientas de ataque en guerras	0,04	-	-	-	-	4	0,16	-	-	2	0,08	3	0,12	4	0,16	-	-	-	-	-	-
Campanías para que paguen más impuestos	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CTA			0,54		0,24		0,65		0		0,73		0,97		0,72		0,43		0,37		0
Subtotal (1)	1		3,08		1,62		1,35		0,77		3,17		2,89		2,79		1,97		1,58		0
Fortalezas	Ponderación	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
43 % de participación de mercado en online retail	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	2	0,24	4	0,48	3	0,36	4	0,48	4	0,48	3	0,36	2	0,24
Posicionamiento de marca	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44	3	0,33	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	2	0,22	3	0,33
Servicio centrado en el cliente y consiguiente fidelización de los clientes	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	-	-	4	0,4
Entrega rápida de productos	0,08	2	0,16	1	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	-	-	-	-
Productos ofrecidos a precios bajos	0,08	2	0,16	2	0,16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0,32	-	-	-	-
Diversidad de productos ofrecidos	0,08	2	0,16	4	0,32	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0,24	-	-	-	-
Eficiente política de devoluciones	0,04	2	0,08	2	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,04	-	-	3	0,12
Eficiente servicio de atención al cliente en línea	0,04	2	0,08	2	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,04	-	-	4	0,16
Alta capacidad de inversión en innovación y desarrollo de tecnología	0,1	3	0,3	3	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0,2	-	-	-	-	-	-
Gestión eficiente de big data con información de clientes	0,07	4	0,28	4	0,28	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0,28	-	-
CTA			2,32		2,4		1,52		1,19		1,64		1,52		1,84		2,18		0,86		1,25
Debilidades	Ponderación	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Altos costos operativos	0,07	-	-	-	-	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3	0,21	-	-	-	-
Dependencia en UPS y Fedex para la distribución (tercerizada)	0,07	-	-	-	-	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	-	-	-	-	-	-	-	-
Alta exigencia a los proveedores de la distribución	0,04	-	-	-	-	4	0,16	4	0,16	3	0,12	4	0,16	-	-	-	-	-	-	-	-
CTA			0		0		0,72		0,72		0,68		0,65		0,28		0,21		0		0
Subtotal (2)	1		2,32		2,4		2,24		1,91		2,32		2,17		2,12		2,39		0,86		1,25
Total (subtotal 1 + subtotal 2)			5,4		4,02		3,59		2,68		5,49		5,06		4,91		4,36		2,44		0

(\*) Puntaje de Actividad (PA), Calificación del Atractivo (CA) y Calificación Total del Atractivo (CTA)

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 30. Alineamiento de estrategias con los objetivos

		Visión	Misión	Objetivos					
				O.1	O.2	O.3	O.4	O.5	
Estrategias	F. O1	X	X	X	X	X	X		6
	F. O2	X		X	X	X			4
	F. O3					X		X	2
	D.O1			X					1
	D.O2			X	X				2
	D.O3	X	X	X	X	X			5
	D.O4	X	X			X	X		4
	F. A1	X				X			2
	F. A2			X	X	X	X	X	5
	F. A3			X	X	X			3

Leyenda	
O.1	Mejorar los márgenes de rentabilidad
O.2	Crecimiento de ventas
O.3	Aumentar el número de clientes
O.4	Retail “de verdad”: Aumentar el número de tiendas físicas
O.5	Estar preparado para implementar el uso de la tecnología 5G:
F.O1	Aumento de campañas publicitarias en redes sociales para poder captar el crecimiento de compra por internet y el número de clientes ( <i>prime</i> y no <i>prime</i> )
F.O2	Aumentar las ventas identificando el comportamiento de compra de sector que realiza compras por internet, adicionalmente, analizar las ventas realizadas por los diferentes perfiles de cliente para lanzar campañas personalizadas con productos de su interés.
F.O3	Mantener los precios de productos ofreciéndolos en tiendas físicas de Amazon. (Amazon Go)
D.O1	Reducir los tiempos de entrega de pedidos implementando medios terrestres automatizados, adicionalmente, reducir el tiempo de preparación de pedidos
D.O2	Reducir costos de entrega contratando proveedores alternativos que permitan mantener el nivel de servicio de entrega de pedidos
D.O3	Colocar puntos de entregas, definidos por estadísticas en base a la cantidad de productos entregados por zonas.
D.O4	Pilotos de entrega de pedido en tiendas físicas (Amazon Go, Amazon Books, Amazon Pop-Up) para medir la aceptación de los clientes.
F.A1	Implementar un servicio de entrega de productos con un periodo establecido de prueba con derecho a cambio por parte del cliente.
F.A2	Implementar acuerdos de confidencialidad con el cliente, de acuerdo con la regulación GDPR (General Data Protection Regulation).
F.A3	Implementar servicio de atención al cliente mediante robots o a través de Alexa

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 31. Objetivos específicos de operaciones

Objetivos Específicos	Estrategia	Acciones	Indicador	2014	2015	2016	2017	2018
Reducción del crecimiento promedio del costo por entrega de pedidos a 8%	Colocar puntos de entregas "Amazon Pick Up", definidos por estadísticas en base a la cantidad de productos entregados por zonas.	- Implementar puntos de entrega "Amazon Pick Up" en las 10 principales ciudades de USA	Cantidad puntos de entrega implementados	10	15	20	25	30
	Pilotos de entrega de pedido en tiendas físicas (Amazon Go, Amazon Books, Amazon Pop-Up) para medir la aceptación de los clientes.	- Ofrecer incentivos a los clientes No Prime por el uso del servicio Amazon Pick Up.	Cantidad de pedidos utilizando el servicio Amazon Pick Up	15%	20%	25%	30%	30%

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 32. Presupuesto del plan de operaciones

		2014	2015	2016	2017	2018
Puntos de entrega "Amazon Pick Up"		\$ 10,600,000.00	\$ 7,900,000.00	\$ 9,200,000.00	\$ 10,500,000.00	\$ 11,800,000.00
Costo de Tienda (Alquiler)		\$ 600,000.00	\$ 900,000.00	\$ 1,200,000.00	\$ 1,500,000.00	\$ 1,800,000.00
	Costo de Alquiler de locales de aproximadamente 850 - 1.000 m2					
Costo de Equipamiento		\$ 3,000,000.00	\$ 1,500,000.00	\$ 1,500,000.00	\$ 1,500,000.00	\$ 1,500,000.00
	Estanterías					
	Mostradores					
	Almacenaje					
	Accesorios					
	Asientos					
	Expositores de Marca					
	Decoración de Tienda					
Tecnología Logística		\$ 5,000,000.00	\$ 2,500,000.00	\$ 2,500,000.00	\$ 2,500,000.00	\$ 2,500,000.00
	Ordenadores					
	Sistema de Seguridad					
	Equipo de pistoleo					
	Sistema de Entrega					
	Redes Telefonicas					
	Internet					
	Sistema Contra Incendios					
	Extintores					
	Sistema de Iluminación					
	Sistema de Atención ( Sistema de Colas)					
Salario Operadores (10 por tienda)		\$ 2,000,000.00	\$ 3,000,000.00	\$ 4,000,000.00	\$ 5,000,000.00	\$ 6,000,000.00
	3 Operadores de Entrega					
	1 Recepcionista					
	1 Supervisor					
	5 Zona de Despacho.					
Descuentos por promoción		\$ 10,000,000.00	\$ 12,500,000.00	\$ 12,500,000.00	\$ 12,500,000.00	\$ 12,500,000.00
TOTAL DE GASTOS		\$ 20,600,000.00	\$ 20,400,000.00	\$ 21,700,000.00	\$ 23,000,000.00	\$ 24,300,000.00

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 33. Objetivos específicos de marketing

Cientes No Prime

Objetivos Específicos	Estrategia	Acciones	Indicador	2014	2015	2016	2017	2018
Aumentar el número de clientes No Prime a 6% como mínimo y que el consumo promedio por cliente aumente a \$900.00	Aumento de campañas publicitarias en redes sociales para mantener la fidelización de clientes y captar nuevos clientes.	- Actualización del Contenido Web: Con la finalidad de que Amazon.com aparezca prioritariamente en motores de búsqueda.	% de incremento de clientes No Prime	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%
		- Publicidad Digital: realizar promoción de la página Amazon.com mediante publicidad televisiva (Streaming, plataformas de video).	% de incremento de ventas	25%	25%	25%	25%	25%
		- Publicidad en Redes Sociales: Utilizar las redes sociales para la publicidad de Amazon.com	Aumento de consumo de clientes	\$900	\$900	\$900	\$900	\$900

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 34. Clientes prime

Cientes Prime

Objetivos Específicos	Estrategia	Acciones	Indicador	2014	2015	2016	2017	2018
Aumentar el número de clientes Prime a 6% y que el consumo promedio aumente a \$2,050.00	Aumento de campañas publicitarias en redes sociales para mantener la fidelización de clientes y captar nuevos clientes Prime.	Implementar campañas para que Clientes Prime recomienden el uso de cuentas Prime a clientes No Prime.	Coefficiente de viralidad (ratio de invitación * ratio de aceptación)	1	2	3	4	5
		Implementar campañas "No Prime to Prime", identificando clientes que realicen compras de forma frecuente asignándole los beneficios de clientes Prime de forma automática por un tiempo limitado, otorgándole la opción de suscribirse a la membresía Prime una vez que termine el periodo de prueba.	% de crecimiento de Clientes Prime	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%
			Aumento de consumo de clientes	\$ 2050	\$ 2050	\$ 2050	\$ 2050	\$ 2050

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 35. Presupuesto del plan de marketing

		2014	2015	2016	2017	2018
<b>Actualización de contenido web</b>		\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00
	Registro y Mantenimiento de Dominio Web	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00
	Web Hosting	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00
	Diseño	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00
	Creación de Contenido	\$1,130.00	\$1,130.00	\$1,130.00	\$1,130.00	\$1,130.00
	Servicio de Correo Electrónico	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00
	Desarrollo y Mantenimiento	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00
<b>Publicidad digital - Campañas</b>		\$ 850,000.00	\$ 1,150,000.00	\$ 1,150,000.00	\$ 1,150,000.00	\$ 1,150,000.00
Producción de videos publicitarios para fechas festivas.		\$600,000.00	\$ 900,000.00	\$ 900,000.00	\$ 900,000.00	\$ 900,000.00
	Diseño publicitario del spot	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00
	Efectos especiales	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00
	Duración del spot (entre 20 segundos a 1 minuto)	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00	\$3,000.00
	Puesta al aire del video publicitario	\$42,500.00	\$42,500.00	\$42,500.00	\$42,500.00	\$42,500.00
<b>Publicidad redes sociales - Proveedor Adglow</b>		\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00
	Amazon Marketing Services (AMS) publicidad situada directamente en la web de comercio electrónico de Amazon	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00
	Amazon Advertising Platform (AAP) publicidad digital display ubicada en las páginas propias y gestionadas por Amazon, o aquellas propiedades digitales externas a la compañía	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00
<b>Descuentos por "Referral Marketing"</b>						
	Ofertas del Día ( Exclusivas para Clientes Prime) entre 20% y hasta 50% de descuento					
	Ofertas Relámpago ( Duración entre 1 y 2 horas) ofertas por tiempo limitado. Estos descuentos oscilarán entre 10% y hasta 75% en productos seleccionados	\$ 480,000.00	\$ 960,000.00	\$ 1,440,000.00	\$ 1,440,000.00	\$ 1,440,000.00
	Ofertas Destacadas descuentos del 10% hasta 75% en productos seleccionados					
<b>TOTAL DE GASTOS</b>		\$ 1,335,000.00	\$ 2,115,000.00	\$ 2,595,000.00	\$ 2,595,000.00	\$ 2,595,000.00

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 36. Objetivos específicos del plan de recursos humanos 2014 – 2016

Objetivos Específicos	Estrategia	Acciones	Indicador	2014	2015	2016	2017	2018
Incentivar la permanencia del personal y mejorar la Calidad de Atención al Cliente	Capacitación al personal encargado de la atención al cliente y atención de reclamos	- Cursos de capacitación: Historia y valores de la empresa. Conocimiento de las necesidades del cliente. Negociación.	Numero de personal capacitado	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 37. Presupuesto del plan de recursos humanos 2014 – 2016

		2014	2015	2016	2017	2018
<b>Contratacion Especialista para capacitación</b>						
	Capacitador en Servicio al Cliente	\$ 20,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
<b>Capacitacion</b>						
	Capacitacion en Manejo de Crisis					
	Instruccion de Pautas de Atención al Cliente					
	Tecnicas de Negociación ante reclamos	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00
	Uso de protocolos de servicio al cliente					
	Adicionales ( materiales, coffee break, viaticos, otros)					
<b>TOTAL DE GASTOS</b>		<b>\$ 70,000.00</b>	<b>\$ 60,000.00</b>	<b>\$ 60,000.00</b>	<b>\$ 60,000.00</b>	<b>\$ 60,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 38. Objetivos específicos del plan de responsabilidad social 2014 – 2016

Objetivos Específicos	Estrategia	Acciones	Indicador	2014	2015	2016	2017	2018
Incrementar el impacto de Amazon Smile en la comunidad	Desarrollar un programas de becas a través de Amazon Smile	- Realizar convenios con universidades y colegios para identificar a alumnos de escasos recursos destacados y con alto potencial	Cantidad de alumnos beneficiados	10	10	10	10	10
Reducir el impacto ambiental	Implementar soluciones de reciclaje de cajas utilizadas para la entrega de productos	- Implementar máquinas de reciclaje en los puntos "Amazon Pick Up"	Cantidad de máquinas operativas	10	15	20	25	30

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 39. Presupuesto del plan de responsabilidad social 2014 – 2018

		2014	2015	2016	2017	2018
<b>Becas Amazon Smile</b>						
	Realización de Convenios					
	Evaluación de Estudiantes					
	Evaluacion de Situacion Financiera del Alumno	\$ 500,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00
	Otorgamiento de Becas					
<b>Reciclaje Responsable</b>						
	Maquina Recicladora por tienda	\$ 70,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00
	Mantenimiento Maquina Recicladora		\$ 10,000.00	\$ 15,000.00	\$ 20,000.00	\$ 25,000.00
<b>TOTAL DE GASTOS</b>		<b>\$ 570,000.00</b>	<b>\$ 95,000.00</b>	<b>\$ 100,000.00</b>	<b>\$ 105,000.00</b>	<b>\$ 110,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia.



#### Anexo 40. Presupuesto necesario para la implementación de la estrategia

<b>a) Operativo:</b>	
Alquiler de Tienda	\$ 600,000.00
Costo de Equipamiento	\$ 3,000,000.00
Tecnología y Logística	\$ 5,000,000.00
Varios	\$ 1,750.00
<b>b) Administrativo:</b>	
Capacitaciones trabajadores	\$ 120,000.00
Sueldos	\$ 2,000,000.00
<b>c) Marketing</b>	
Actualización Contenido web	\$ 5,000.00
Publicidad digital	\$ 850,000.00
Dctos por Referral Mkt	\$ 480,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12,056,750.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### Anexo 41. Forma de financiamiento de la inversión

<b>a) Aporte de accionistas</b>	
Efectivo	\$ -
<b>&lt; Préstamo bancario</b>	
Monto requerido (necesario)	\$ 12,056,750
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12,056,750</b>
Monto del préstamo	\$ 12,056,750
Datos del préstamo:	
Plazo (en años)	3
Tasa de interés anual	6.00%
Periodo de pago de cuotas e interés:	Mensual

Fuente: Elaboración propia.

#### Anexo 42. Cronograma de pagos

Saldo inicial	Saldo inicial	Intereses	Amortización	Cuota	Saldo final
0	\$ 12,056,750		\$ -	\$ -	\$ 12,056,750.0
1	\$ 12,056,750	\$ 562,091	\$ 3,463,052	\$ 4,391,065	\$ 8,593,698.3
2	\$ 8,593,698	\$ 396,138	\$ 3,994,927	\$ 4,391,065	\$ 4,598,771.7
3	\$ 4,598,772	\$ 156,442	\$ 4,598,772	\$ 4,756,987	\$ -
		\$ 1,114,671	\$ 12,056,750	\$ 13,539,116	

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 43. Estimación de las ventas

Estimación de las Ventas						
Año	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
N° Clientes Prime (MM)	25	27	31	36	41	48
Consumo Promedio USD	2050	2050	2050	2050	2050	2050
Total Ventas Prime USD	51250	55350	63550	73800	84050	98400
N° Clientes No Prime (MM)	31	33	38	44	50	58
Consumo Promedio USD	750	900	940	975	1055	1136
Total Ventas Prime USD	23250	29700	35720	42900	52750	65888
<b>Total Ventas USD (*)</b>	<b>74500</b>	<b>85050</b>	<b>99270</b>	<b>116700</b>	<b>136800</b>	<b>164288</b>
(*) Se registran diferencias por redondeo						
<b>Crecimiento en ventas totales</b>	<b>21%</b>	<b>14%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>		
<b>Crecimiento solo en North America</b>	<b>27%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>
<b>Crecimiento Solo en Internacional</b>	<b>13%</b>	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 44. Presupuesto de ingresos, costos operativos y gastos administrativos

Presupuesto de Ingresos					
	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
	USD \$	USD \$	USD \$	USD \$	USD \$
Ingresos por North America	55,646,250.00	69,557,812	86,947,265	108,684,081	135,855,102
Ingresos por Ventas Internacionales	29,935,000.00	29,935,000	29,935,000	29,935,000	29,935,000
<b>Total</b>	<b>85,581,250.00</b>	<b>99,492,812</b>	<b>116,882,265</b>	<b>138,619,081</b>	<b>165,790,102</b>

Presupuesto de costos operativos					
	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
	USD \$	USD \$	USD \$	USD \$	USD \$
-	-	-	-	-	-
Alquiler de Tienda	600,000	900,000	1,200,000	1,500,000	1,800,000
Costo de Equipamiento	3,000,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
Tecnología y Logística	5,000,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000
Gasto de personal	2,000,000	3,000,000	4,000,000	5,000,000	5,000,000
Costo de Ventas Tradicionales	52,555,570	52,029,450	51,508,705	51,508,705	51,508,705
Costos de nuevas inversiones			10,000,000	21,971,460	43,000,000
<b>Total</b>	<b>63,155,570</b>	<b>59,929,450</b>	<b>70,708,705</b>	<b>83,980,165</b>	<b>105,308,705</b>

Presupuesto de gastos administrativos y de ventas					
	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
	USD \$	USD \$	USD \$	USD \$	USD \$
Actualizacion Contenido web	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Publicidad digital	850,000	1,150,000	1,150,000	1,150,000	1,150,000
Dscetos por Referral Mkt	480,000	960,000	1,440,000	1,440,000	1,440,000
Gastos de Ventas y Adm tradicionales	18,927,000	18,927,000	18,927,000	20,819,700	22,901,670
<b>Total</b>	<b>20,262,000</b>	<b>21,042,000</b>	<b>21,522,000</b>	<b>23,414,700</b>	<b>25,496,670</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 45. Estados de resultados proyectado con estrategia

ESTADO DE RESULTADOS CON LA ESTRATEGIA												
	Año 2013	%	Año 2014	%	Año 2015	%	Año 2016	%	Año 2017	%	Año 2018	%
	USD \$		USD \$		USD \$		USD \$		USD \$		USD \$	
Ingresos por Ventas Totales	74,452,000	100%	85,581,250	100%	99,492,812	100%	116,882,265	100%	138,619,081	100%	165,790,102	100%
Ingresos por North America	44,517,000		55,646,250		69,557,812		86,947,265		108,684,081		135,855,102	
Ingresos por Ventas Internacionales	29,935,000		29,935,000		29,935,000		29,935,000		29,935,000		29,935,000	
<b>COSTOS DE VENTAS</b>												
Costos de ventas tradicionales	-54,181,000	-73%	-52,029,450	-61%	-52,029,450	-52%	-52,029,450	-45%	-52,029,450	-38%	-52,029,450	-31%
<b>Costos de ventas nueva inversión</b>												
Alquiler de Tienda			-600,000		-900,000		-1,200,000		-1,500,000		-1,800,000	
Costo de Equipamiento			-3,000,000		-1,500,000		-1,500,000		-1,500,000		-1,500,000	
Tecnología y Logística			-5,000,000		-2,500,000		-2,500,000		-2,500,000		-2,500,000	
Gasto de personal			-2,000,000		-3,000,000		-4,000,000		-5,000,000		-5,000,000	
Nuevas Inversiones					-3,000,000		-10,000,000		-21,971,460		-40,000,000	
<b>Total COSTOS DE VENTA</b>	<b>-54,181,000</b>	<b>-73%</b>	<b>-62,629,450</b>	<b>-73%</b>	<b>-62,929,450</b>	<b>-63%</b>	<b>-71,229,450</b>	<b>-61%</b>	<b>-84,500,910</b>	<b>-61%</b>	<b>-102,829,450</b>	<b>-62%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>20,271,000</b>	<b>27%</b>	<b>22,951,800</b>	<b>27%</b>	<b>36,563,362</b>	<b>37%</b>	<b>45,652,815</b>	<b>39%</b>	<b>54,118,171</b>	<b>39%</b>	<b>62,960,652</b>	<b>38%</b>
Fulfillment	-8,585,000		-8,585,000		-8,585,000		-8,585,000		-8,585,000		-8,585,000	
Marketing	-3,133,000		-3,133,000		-3,133,000		-3,133,000		-3,133,000		-3,133,000	
Tecnología	-6,565,000		-6,565,000		-6,565,000		-6,565,000		-6,565,000		-6,565,000	
General	-1,129,000		-1,129,000		-1,129,000		-1,129,000		-1,129,000		-1,129,000	
Otros	-114,000		-114,000		-114,000		-114,000		-114,000		-114,000	
<b>Gastos nueva inversión</b>												
Actualizacion Contenido web			-5,000		-5,000		-5,000		-5,000		-5,000	
Publicidad digital			-850,000		-1,150,000		-1,150,000		-1,150,000		-1,150,000	
Dscots por Referral Mkt			-480,000		-960,000		-1,440,000		-1,440,000		-1,440,000	
Gastos por promociones					-12,000,000		-15,000,000		-18,000,000		-21,000,000	
<b>Total GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>-19,526,000</b>		<b>-20,861,000</b>		<b>-33,641,000</b>		<b>-37,121,000</b>		<b>-40,121,000</b>		<b>-43,121,000</b>	
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>745,000</b>	<b>1%</b>	<b>2,090,800</b>	<b>2%</b>	<b>2,922,362</b>	<b>3%</b>	<b>8,531,815</b>	<b>7%</b>	<b>13,997,171</b>	<b>10%</b>	<b>19,839,652</b>	<b>12%</b>
Gastos financieros	-239,000	0%	-562,091	-1%	-396,138	0%	-156,442	0%	-500,000	0%	-600,000	-1%
Otros gastos diversos	-71,000	0%			-250,000	0%	-250,000	0%	-1,000,000	-1%	-2,000,000	-2%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>435,000</b>	<b>1%</b>	<b>1,528,709</b>	<b>2%</b>	<b>2,276,224</b>	<b>2%</b>	<b>8,125,373</b>	<b>7%</b>	<b>12,497,171</b>	<b>11%</b>	<b>17,239,652</b>	<b>15%</b>
Impuesto a la renta	-161,000	0%	-458,613	-1%	-682,867	-1%	-2,437,612	-2%	-3,749,151	-3%	-5,171,895	-4%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>274,000</b>	<b>0.37%</b>	<b>1,070,096</b>	<b>1%</b>	<b>1,593,357</b>	<b>2%</b>	<b>5,687,761</b>	<b>5%</b>	<b>8,748,020</b>	<b>6%</b>	<b>12,067,756</b>	<b>7%</b>
<b>EBITA</b>			2,490,800		3,122,362		8,731,815		14,197,171		20,039,652	

Fuente: Elaboración propia.

<b>Supuestos:</b>
<b>1. Crecimiento en ventas &gt;15%. Sustentado en el crecimiento del E-Commerce 3% y Sector Retail 6%.</b>
<b>2. Costo Ventas tradicionales: Son los costos que hoy tiene Amazon con su modelo de negocios actual, el mismo que viene disminuyendo al aplicar la estrategia, dado que dentro de estos costos se encuentran los gastos por el transporte. Para los demás años se proyectó que se mantienen los costos sin variaciones importantes.</b>
<b>3. Nuevas Inversiones: Incluyen gastos de Responsabilidad Social: Maquinas de reciclaje y becas. Se registra un fuerte incremento en el 2018, sustentado en nuevas inversiones que puede realizar Amazon en innovación y tecnología dado el requiere.</b>

## Anexo 46. Estados resultados proyectado sin estrategia

	Año 2013	%	Año 2014	%	Año 2015	%	Año 2016	%	Año 2017	%	Año 2018	%
	USD \$		USD \$		USD \$		USD \$		USD \$		USD \$	
Ingresos por Ventas	74,452,000	100%	78,174,600	100%	82,083,330	83%	86,187,497	100%	90,496,871.33	100%	95,021,714.89	100%
Costos de ventas	-54,181,000	-73%	-56,890,050	-66%	-59,734,553	-60%	-62,721,280	-54%	-65,857,344	-56%	-69,150,211	-59%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>20,271,000</b>	<b>27%</b>	<b>21,284,550</b>	<b>25%</b>	<b>22,348,778</b>	<b>22%</b>	<b>23,466,216</b>	<b>20%</b>	<b>24,639,527</b>	<b>21%</b>	<b>25,871,504</b>	<b>22%</b>
Gastos de ventas y administración	-19,526,000	-26%	-20,502,300	-24%	-21,527,415	-22%	-22,603,786	-19%	-23,733,975	-20%	-24,920,674	-21%
<b>Utilidad operativa</b>	<b>745,000</b>	<b>1%</b>	<b>782,250</b>	<b>1%</b>	<b>821,363</b>	<b>1%</b>	<b>862,431</b>	<b>1%</b>	<b>905,552</b>	<b>1%</b>	<b>950,830</b>	<b>1%</b>
Gastos financieros	-239,000	0%	-239,000	0%	-239,000	0%	-239,000	0%	-239,000	0%	-239,000	0%
Otros gastos diversos	-71,000	0%				0%		0%		0%		0%
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>435,000</b>	<b>1%</b>	<b>543,250</b>	<b>1%</b>	<b>582,363</b>	<b>1%</b>	<b>623,431</b>	<b>1%</b>	<b>666,552</b>	<b>1%</b>	<b>711,830</b>	<b>1%</b>
Impuesto a la renta	-161,000	0%	-162,975	0%	-174,709	0%	-187,029	0%	-199,966	0%	-213,549	0%
<b>Utilidad neta</b>	<b>274,000</b>	<b>0.4%</b>	<b>380,275</b>	<b>0.44%</b>	<b>407,654</b>	<b>0.41%</b>	<b>436,401</b>	<b>0.37%</b>	<b>466,587</b>	<b>0.40%</b>	<b>498,281</b>	<b>0.43%</b>
<b>EBITA</b>			1,182,250		1,021,363		1,062,431		1,105,552		1,150,830	

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 47. Costos de distribución

	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Costo Distribución	3,989,000	5,134,000	6,635,000	6,315,557	5,393,651	5,816,696	6,798,413	8,344,696
% CV	10.70%	11.21%	12.20%	10.00%	9.00%	8.00%	8.00%	8.00%

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 48. Flujo de Caja

Flujo de caja					
	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
	USD \$	USD \$	USD \$	USD \$	USD \$
<b>Ingresos:</b>					
Préstamo obtenido	12,056,750	-	-	-	-
Ingresos por ventas	85,581,250	99,492,812	116,882,265	138,619,081	165,790,102
<b>Total ingresos</b>	<b>97,638,000</b>	<b>99,492,812</b>	<b>116,882,265</b>	<b>138,619,081</b>	<b>165,790,102</b>
<b>Egresos</b>					
Pago de préstamo e intereses	4,391,065	4,391,065	4,756,987	6,700,000	6,700,000
Costos de ventas tradicionales	-52,029,450	-52,029,450	-52,029,450	-52,029,450	-52,029,450
<b>Inversión</b>					
Alquiler de Tienda	-600,000	-900,000	-1,200,000	-1,500,000	-1,800,000
Costo de Equipamiento	-3,000,000	-1,500,000	-1,500,000	-1,500,000	-1,500,000
Tecnología y Logística	-5,000,000	-2,500,000	-2,500,000	-2,500,000	-2,500,000
Gasto de personal	-2,000,000	-3,000,000	-4,000,000	-5,000,000	-5,000,000
Actualización Contenido web	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000
Publicidad digital	-850,000	-1,150,000	-1,150,000	-1,150,000	-1,150,000
Dscptos por Referral Mkt	-480,000	-960,000	-1,440,000	-1,440,000	-1,440,000
Fullfillment	-8,585,000	-8,585,000	-8,585,000	-8,585,000	-8,585,000
Marketing	-3,133,000	-3,133,000	-3,133,000	-3,133,000	-3,133,000
Tecnología	-6,565,000	-6,565,000	-6,565,000	-6,565,000	-6,565,000
General	-1,129,000	-1,129,000	-1,129,000	-1,129,000	-1,129,000
Otros	-114,000	-114,000	-114,000	-114,000	-114,000
Gastos por promociones	-	-12000000	-15000000	-18000000	-21000000
Nuevas inversiones	-	-3,000,000	-10,000,000	-21,971,460	-40,000,000
<b>Total egresos</b>	<b>-79,099,385</b>	<b>-92,179,385</b>	<b>-103,593,463</b>	<b>-117,921,910</b>	<b>-139,250,450</b>
Saldo del periodo	18,538,615	7,313,427	13,288,802	20,697,171	26,539,652
Saldo inicial	-	18,538,615	25,852,041	39,140,843	59,838,014
<b>Saldo final del periodo</b>	<b>18,538,615</b>	<b>25,852,041</b>	<b>39,140,843</b>	<b>59,838,014</b>	<b>86,377,666</b>
<b>Ebitda</b>	<b>-12,056,750</b>	<b>2,490,800</b>	<b>3,122,362</b>	<b>8,731,815</b>	<b>14,197,171</b>

<b>VAN ajustado en base al EBITDA</b>	
<b>WACC (COK 15%)</b>	<b>4.20%</b>
<b>Valor actual</b>	<b>USD 41,340,633</b>
<b>VAN</b>	<b>USD 29,283,883</b>
<b>TIR</b>	<b>46.24%</b>

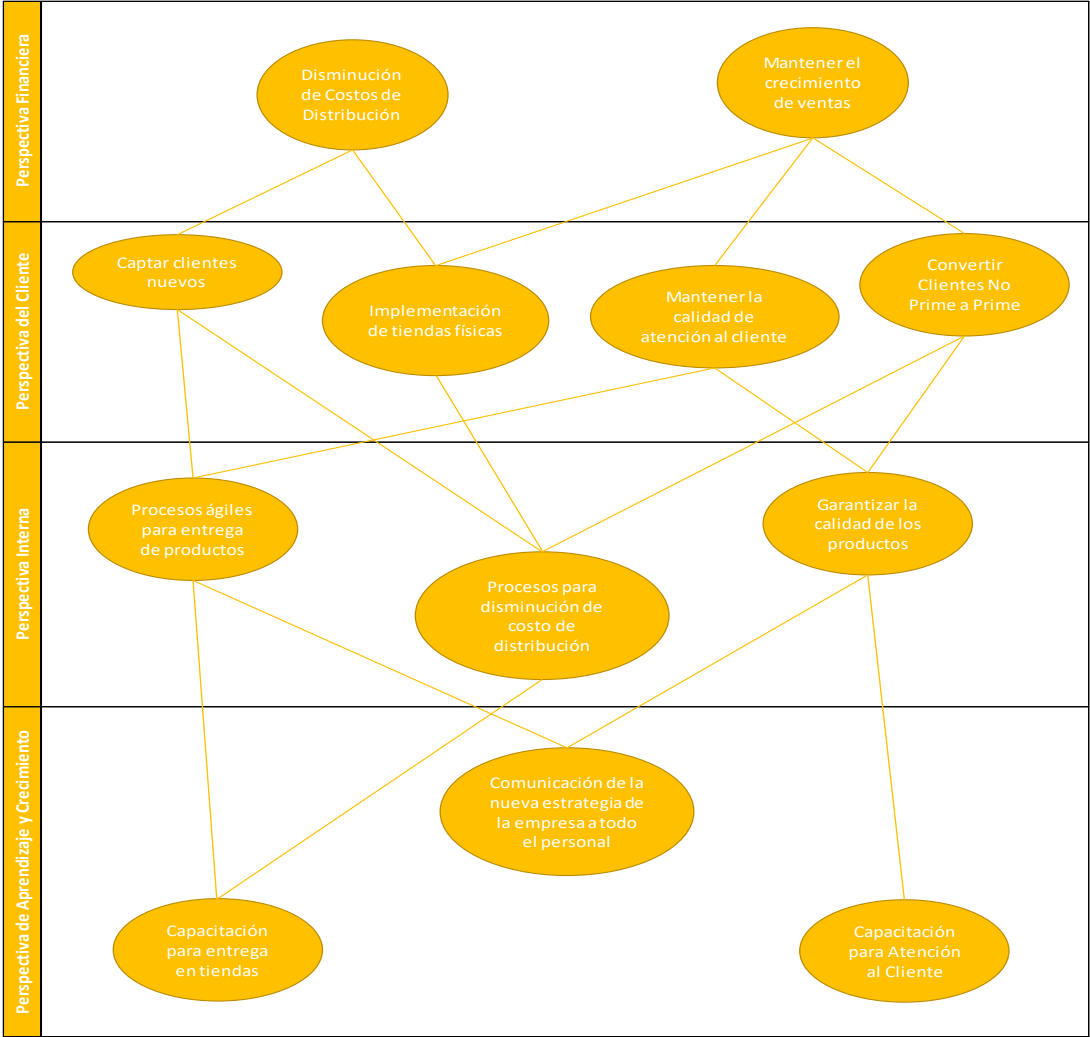
Fuente: Elaboración propia

## Anexo 49. Comparación de EBITDA

	Año 2014	%	Año 2015	%	Año 2016	%	Año 2017	%	Año 2018	%
<b>EBITA Con Estrategia</b>	2,490,800	2.91%	3,122,362	3.14%	8,731,815	7.47%	14,197,171	10.24%	20,039,652	12.09%
<b>EBITA Sin Estrategia</b>	1,182,250	1.50%	1,021,363	1.20%	1,062,431	1.20%	1,105,552	1.20%	1,150,830	1.20%
<b>Diferencia</b>	1,308,550		2,100,999		7,669,384		13,091,619		18,888,822	
<b>Diferencial EBITA CE - EBITA SE</b>										
<b>VA</b>	USD 36,451,630									
<b>VAN</b>	USD 24,394,880									

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 50. Mapa estratégico (BSC)



Fuente: Elaboración propia.

## **Reseña Biográfica de los Autores**

### **Willian Antonio Carrasco Exebio**

Nació en Lima, el 4 de mayo de 1984. Ingeniero de Sistemas, titulado en la Universidad de San Martín de Porres y egresado de la Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad del Pacífico.

Más de 8 años de experiencia profesional en Auditoría de Riesgos de Tecnología y se especializa en auditoría de Ciberseguridad. Se desempeña como Subgerente de Auditoría de Riesgos de Ciberseguridad en el Banco de Crédito del Perú. Cuenta con las certificaciones CISA (Certified Information System Auditor) de ISACA, ISO 22301 de Continuidad de Negocios e ISO 27001 de Seguridad de Información.

### **Dania Rachel Franco Vaisman**

Nació en Lima, el 27 de enero de 1979. Bachiller en Ciencias Sociales con mención en Antropología de la Pontificia Universidad Católica del Perú, máster en Políticas Públicas por la Universidad de Chicago y egresada de la Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad del Pacífico.

Más de nueve años de experiencia trabajando como consultora o full time en Perú y Estados Unidos, en el sector público (Ministerios de Economía y Finanzas, Cultura, Educación, Desarrollo e Inclusión Social, y Trabajo y Promoción del Empleo; Consejo Nacional de Educación; Comisión de la Verdad y Reconciliación) y no gubernamental (en temas de desarrollo y cuidado infantil, asistencia familiar y educación temprana). Actualmente se desempeña como Ejecutiva en Educación e Inclusión Social en el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización

### **Denise Pita Portal**

Nació en Lima, el 8 de marzo de 1983. Ingeniera en Computación y Sistemas de la Universidad de San Martín de Porres y egresada de la Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad del Pacífico.

Más de 8 años de experiencia en Auditoría de Riesgos de Tecnología en una de las empresas bancarias más grandes del país. Certificada en la ISO 22301 - Continuidad de Negocios.